

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA  
EMPRESA ARITEX DE COLOMBIA**

**ERIKA AMALIA SOLANO ECHEVERRI**

**2061604**

**JHON ALEJANDRO DUQUE ARCE**

**2020020**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.  
SANTIAGO DE CALI  
2010**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA  
EMPRESA ARITEX DE COLOMBIA**

**ERIKA AMALIA SOLANO ECHEVERRI  
JHON ALEJANDRO DUQUE ARCE**

**ASESOR:**

**JUAN CARLOS AMEZQUITA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.  
SANTIAGO DE CALI  
2010**

Aprobado por el Comité de Grados en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para otorgar el Título de Administrador de Empresas.

JUAN CARLOS AMEZQUITA  
Director

ADELA JAQUE  
Jurado

MARGARITA SILVA  
Jurado

Santiago de Cali, Junio 18 de 2010.

## **DEDICATORIA**

Damos gracias a Dios,  
A nuestros padres, a nuestras familias,  
Amigos y a todos los nuestros

Dedicamos Alejandro y Erika

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

- Kimberly Rivera del departamento económico de la Federación Nacional de Comerciantes quien nos colaboró con información de apoyo importante para el desarrollo de este trabajo.

-Ángela María Díaz quien nos asesoró y nos dio apoyo en todo el tema de recursos humanos.

Todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron al desarrollo de este trabajo.

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN .....	13
INTRODUCCIÓN .....	14
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	15
1.2.1 Objetivo General .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos .....	16
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	16
1.4 MARCO REFERENCIAL .....	18
1.5 METODOLOGÍA .....	27
1.5.1 Tipo de estudio .....	27
1.5.2 Fuentes de información y técnicas de recolección .....	28
1.6 PROCEDIMIENTO .....	29
2. GENERALIDADES DEL ENTORNO Y DE LA ORGANIZACIÓN .....	30
2.1 MACROAMBIENTE .....	30
2.1.1 Entorno Económico .....	30
2.1.2 Entorno Político .....	32
2.1.3 Entorno Tecnológico .....	34
2.1.4 Entorno Cultural .....	36
2.1.5 Principales oportunidades y amenazas. ....	39
2.2 MICROAMBIENTE .....	40
2.2.1 Generalidades del sector textil .....	40
2.2.2 Producción e importaciones .....	45
2.2.3 Ventas y Exportaciones .....	48
2.2.4 Tendencias del sector textil confecciones diseño y moda .....	52
2.2 LA EMPRESA .....	53

2.2.1 Breve Reseña Histórica .....	53
2.2.2 Cultura Empresarial .....	53
2.2.3 Estructura Actual.....	54
3. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA.....	57
3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	57
3.2 CARGOS FUNCIONES Y PERFILES EN RELACIÓN A LA GESTIÓN HUMANA .....	57
3.2.1 Gerente general .....	57
3.2.2 Jefe de Recurso Humano .....	57
3.3 POLÍTICAS .....	59
3.4 PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA.....	60
3.4.1 Selección .....	60
3.4.2 Contratación.....	61
3.4.3 Inducción.....	61
3.4.4 Evaluación del desempeño .....	62
3.4.5 Mantenimiento .....	62
3.4.6 Desarrollo.....	65
4. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ACTUAL Y EL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA .....	66
4.1 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	66
4.1.1 Mediante encuestas realizadas al personal .....	66
4.1.2 Mediante auditoría .....	77
4.1.3 Fortalezas y debilidades .....	77
4.2 ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA QUE PUEDAN ESTAR AFECTANDO EL SERVICIO AL CLIENTE Y LA CALIDAD DEL MISMO. ....	78
5. PLANTEAMIENTO DE ACCIONES QUE PERMITAN SOLUCIONAR LA PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA Y MEJORAR LA GESTIÓN HUMANA CON MIRAS A PRESTAR UN MEJOR SERVICIO AL CLIENTE .....	81
5.1 DIVULGACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	81

5.1.1. Objetivos .....	81
5.1.2 Descripción .....	81
5.1.3 Requerimientos .....	84
5.2 ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....	85
5.2.1. Objetivos .....	85
5.2.2 Descripción .....	85
5.2.3. Requerimientos .....	90
5.3 FORMALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PERSONAL .....	94
5.3.1 Objetivos .....	94
5.3.2 Descripción .....	94
5.3.3 Requerimientos .....	100
5.4 MECANISMOS DE CONTROL Y DE GESTIÓN.....	101
5.4.1 Objetivo.....	101
5.4.2 Descripción .....	101
5.4.3 Requerimientos .....	103
5.5 COSTO DE LAS PROPUESTAS .....	103
6. CONCLUSIONES .....	105
7. RECOMENDACIONES .....	107
BIBLIOGRAFÍA .....	109



## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Importaciones colombianas del sector textil.....	48
Cuadro 2. Textiles exportados .....	50
Cuadro 3. Exportación de Confecciones.....	50
Cuadro 4. Datos financieros de Aritex De Colombia S.A. (en miles de pesos).....	55
Cuadro 5. Auditoría aplicada.....	77
Cuadro 6. Fortalezas y debilidades identificadas a través de las encuestas y la auditoría .....	78
Cuadro 7. Análisis causa - efecto .....	79
Cuadro 8. Costo de la Propuesta 1 .....	85
Cuadro 9. Caracterización del Proceso de Gestión Humana.....	91
Cuadro 10. Costos de la Implementación .....	94
Cuadro 11. Talleres y cursos .....	97
Cuadro 12. Formato de control de asistencia a los talleres .....	97
Cuadro 13. Formato de control de entrenamiento en el cargo.....	99
Cuadro 14. Indicadores propuestos .....	102
Cuadro 15. Costos .....	103

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura organizacional en que la función de recurso humano esta centralizado.....	18
Figura 2. Estructura organizacional en la función de recursos humanos esta descentralizada.....	19
Figura 3. Estructura organizacional simple con la función de recursos humanos en el nivel institucional. ....	20
Figura 4. Estructura organizacional simple con la función de recursos humanos en el nivel intermedio. ....	20
Figura 5. Estructura organizacional simple con la función de recursos humanos en la posición de asesoría.....	21
Figura 6. Composición del cluster Textil/Confección Diseño y moda por tamaño de empresa .....	42
Figura 7. Producción del sector Textil .....	46
Figura 8. Crecimiento real de la producción .....	47
Figura 9. Exportaciones colombianas de Textiles y Confecciones Enero-junio 2009 vs enero-junio 2008 US dólares .....	49
Figura 10. Exportaciones Colombianas de Textiles y Confecciones.....	51
Figura 11. Destinos de las exportaciones del sector textil colombiano .....	51
Figura 12. Organigrama.....	56
Figura 13. Organigrama de Recurso Humano .....	57
Figura 14. Tiempo de vinculación .....	67
Figura 15. Objetivos de la empresa. ....	67
Figura 16. Identificación con la visión. ....	68
Figura 17. Identificación con la misión. ....	68
Figura 19. Conocimiento sobre la ubicación del reglamento interno.....	69
Figura 20. Claridad sobre el reglamento interno .....	70
Figura 21. Existencia del área de Recursos Humanos. ....	70

Figura 22. Promoción interna de las vacantes .....	71
Figura 23. Manera de promocionar las vacantes internamente. ....	71
Figura 24. Percepción sobre el proceso de selección.....	72
Figura 25. Procedimiento de ingreso. ....	72
Figura 29. Aplicación de los cursos de capacitación.....	74
Figura 30. Aplicación de la evaluación de desempeño .....	75
Figura 31. Claridad sobre los objetivos del puesto de trabajo. ....	75
Figura 32. Participación de los empleados en programas o comités. ....	76
Figura 33. Cual es el comité al que pertenece el 9.43% de los encuestados. ....	76

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Cuestionario de la encuesta .....	112
Anexo B. Formato de Auditoría.....	114

## **RESUMEN**

Actualmente la ciencia administrativa apunta a los recursos humanos, especialmente en lo que se refiere a la medición del desempeño humano, como un aspecto primordial, se presenta como la nueva línea a explotar para alcanzar la excelencia organizacional.

El objetivo general de este trabajo de grado consistió en diseñar una propuesta de mejoramiento de la gestión humana en una empresa perteneciente al sector textil ubicada en la ciudad de Cali. Para cumplir con este propósito se plantearon objetivos específicos relacionados con la descripción y diagnóstico de la estructura actual y el proceso de gestión humana, análisis de los problemas del área que puedan estar afectando el servicio al cliente y la calidad del mismo y acciones que permitan solucionar la problemática identificada y mejorar la gestión humana con miras a prestar un mejor servicio al cliente.

El estudio se clasificó como descriptivo y se basó en fuentes primarias que fueron los trabajadores de la empresa de los cuales se tomó una muestra representativa y se les aplicó una encuesta y la Directora de Gestión Humana con quien se aplicó una auditoría. También se utilizaron fuentes secundarias como información documental proveniente de la empresa, libros de consulta, entre otros.

Los resultados hallados muestran grandes fortalezas a nivel de gestión humana, entre las que se destacan: estabilidad laboral a los empleados, bajos índices de rotación y ausentismo, incentivos, capacitación, seguimiento de desempeño a sus empleados, claridad sobre los objetivos del puesto de trabajo, comités de apoyo para diferentes eventualidades de emergencia, prevención y de responsabilidad social, existe un proceso de inducción del personal, adecuadas condiciones físicas para el desempeño de los empleados y bajo nivel de accidentalidad laboral, entre otras. No obstante se hallaron varias debilidades que se resumen en 4 problemas que son: no hay un claro conocimiento de la cultura organizacional de la empresa, los procesos de selección no están estandarizados, no hay formalización del programa para el desarrollo del personal y falta fortalecer los mecanismos de control y de gestión establecidos por la empresa.

Para solucionar los problemas se plantearon también cuatro estrategias que eliminan las debilidades halladas: divulgación de la cultura organizacional, estandarización de los procesos, formalización del programa de desarrollo de personal y mecanismos de control y de gestión.

## INTRODUCCIÓN

La mayoría de las organizaciones están conformadas por personas, las cuales están encargadas del cumplimiento de objetivos y metas que conducen al cumplimiento de la visión. Por lo tanto, éste es uno de los recursos más importantes que se necesita para obtener el éxito y llevar a cabo el cumplimiento de todo lo propuesto, la combinación correcta de conocimientos y habilidades influye para realizar todas las labores que requiere la organización.

Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, la sinergia entre ellos es de vital importancia para utilizar los recursos con efectividad.

Los fundamentos presentados son factores importantes para la elaboración del trabajo, las condiciones del mercado, los análisis internos, las reglamentaciones, y las personas, consideradas como seres humanos diferentes entre sí, dotados de personalidad propia con una historia particular y diferenciada, poseedores de habilidad y conocimiento, destrezas y capacidades, indispensables para poner en marcha cualquier organización, ellas son la base de este trabajo. En consecuencia el tema central es la Administración del Talento Humano.

Este proyecto persigue el diseño de una propuesta de mejoramiento de la gestión humana en una empresa perteneciente al sector textil ubicada en la ciudad de Cali su nombre es Aritex de Colombia S.A, donde están interesados en el mejoramiento continuo de su organización por tal motivo abrieron sus puertas para revisar el tema en cuestión.

La Administración del Talento Humano, permite planear, organizar, coordinar, direccionar y controlar la gestión humana en una organización, estas son técnicas capaces de promover el desempeño efectivo del personal

Al término de este trabajo se espera aportar tanto a la organización Aritex de Colombia como también a la Administración ya que cada vez que se investiga un enfoque de vivencia real como se pretende en este trabajo, se puede dar un gran aporte con la práctica que contribuya a corroborar la fundamentación teórica.

Se busca que haya conciencia de la necesidad y de la importancia que tiene para la compañía lograr un ambiente adecuado de trabajo mediante la motivación, capacitación y participación del personal en los procesos internos, así mismo el establecimiento de métodos que permitan el bienestar del recurso humano y conlleven al mejoramiento del servicio al cliente.

## **1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa para la cual se desarrolla el presente estudio pertenece al sector textil y lleva 15 años en el mercado habiendo logrado cobertura nacional e internacional.

Esta empresa se encuentra en un rápido y continuo crecimiento porque el mercado está demandando un alto volumen de sus productos. No obstante, se está esforzando para satisfacer al cliente y quiere cumplir con su visión de expansión.

Para lograr este propósito es conveniente mejorar internamente en la gestión de todas las áreas funcionales puesto que se han identificado problemas relacionados con el servicio al cliente como son el incumplimiento e insatisfacción de algunos.

Las causas de estos problemas se atribuyen a la gestión humana puesto que la comunicación interna no fluye adecuadamente, debido a que existe una falencia en la cultura organizacional y en los procesos de gestión humana, esto hace que los funcionarios no estén alineados con la visión, misión y objetivos de la organización y esto con lleva a que no se genere un rol efectivo dentro de la organización.

El desempeño de una organización depende mucho del desempeño de su personal, por lo que se dice que la actitud de las personas hace la diferencia.

Para que pueda determinarse la contribución de cada individuo a la organización, es necesario implementar un programa formal de evaluación con objetivos claramente definidos y un sistema bien organizado para alcanzarlos.

Los programas de administración de personal, tienen por objeto la consecución, desarrollo y mantenimiento de los colaboradores de la organización.

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar una propuesta de mejoramiento de la gestión humana en una empresa perteneciente al sector textil ubicada en la ciudad de Cali.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Describir la estructura actual y el proceso de gestión humana en la empresa objeto de estudio.
- Realizar un diagnóstico de la estructura actual y el proceso de gestión humana en la empresa, mediante la identificación de las fortalezas y debilidades.
- Analizar los problemas del área de gestión humana que puedan estar afectando el servicio al cliente y la calidad del mismo.
- Plantear acciones que permitan solucionar la problemática identificada y mejorar la gestión humana con miras a prestar un mejor servicio al cliente.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La propuesta de mejoramiento de la gestión humana para la empresa Aritex de Colombia es importante porque el recurso humano que conforma una organización es el que define no solo la imagen de la empresa sino la calidad del servicio prestado. El recurso humano es considerado como el factor más importante dentro de la organización porque se constituye en el motor que permite el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional.

Con este proyecto se benefician la empresa, los directivos, los trabajadores, los clientes y los autores del proyecto. En primera instancia los trabajadores van tener mejores condiciones de trabajo, motivación y desarrollo humano, lo cual se refleja en la eficiencia y eficacia del desempeño de sus funciones; los clientes reciben de manera directa el efecto del mejoramiento de las condiciones del trabajador porque va a mejorar su atención bajo la premisa de calidad; la empresa verá además de una mayor productividad una mayor rentabilidad y mejores oportunidades de crecimiento al contar con un equipo acorde a los perfiles que requieren las actividades propias de la empresa.

Para los autores como estudiantes de administración es una gran experiencia aportar a la sociedad los conocimientos adquiridos en la formación académica en este caso en la empresa Aritex de Colombia para la cual se desarrollará la propuesta de mejoramiento. La experiencia es muy gratificante ya que se cuenta con los fundamentos para dar un diagnóstico en situaciones de administración, analizando la naturaleza humana, la complejidad del hombre y los factores que influyen en su motivación para alcanzar los objetivos de la organización conociendo sus principales factores de cambio y su impacto en la administración.



Lo más importante es que para la sociedad en general, se beneficiaran con mejores productos y una atención en sus requerimientos de forma rápida y eficiente.

En el desarrollo del proyecto se aplicarán diferentes asignaturas vistas en la carrera tales como Fundamentos de la Administración, donde se presentan varios escenarios en los cuales un administrador de empresas se ve enfrentado a diario tanto internamente en la empresa como con el mercado en general.

Comunicación Oral y Escrita con la cual se logra una mejor comunicación dinamizando y perfeccionando la comprensión y producción textual, aplicando adecuadamente, las normas sintácticas, léxicas, ortográficas y de puntuación.

Liderazgo, asignatura muy importante y de vital importancia en la gestión humana para lograr el cumplimiento de los planes de acción.

Las Humanidades tienen también gran aplicación en el proyecto porque el hombre se enfrenta a un mundo cambiante, lo cual afecta a la vida en todas sus dimensiones y tal dinámica requiere ser asumida con criterios lo suficiente mente claros para trazar sendas de acción y realización personal.

Teoría y Método de la Investigación, da las pautas para desarrollar el proyecto de una forma estructurada y clara como herramienta para identificar deficiencias y como corregirlas de forma sistemática.

La asignatura de Legislación Laboral, muy importante para estructurar muchos de los procesos de gestión humana cumpliendo con lo legal.

Análisis Financiero con sus elementos se definen los costos de las propuestas y se elabora el presupuesto.

La asignatura de Gestión Humana una de las más relevantes para el desarrollo del proyecto porque permite entender la importancia del trabajo en el cambio organizacional, salud ocupacional, definición de cargos, salarios, reclutamiento y selección, contratación de personal y terminación de contratos, integración y retención del talento humano, capacitación y entrenamiento, responsabilidad social y otros aspectos con los cuales se facilitará el desarrollo del proyecto.

Administración de Mipymes, con la cual se comprende la importancia de las PYMES en el mercado latinoamericano y su invaluable aporte al desarrollo.

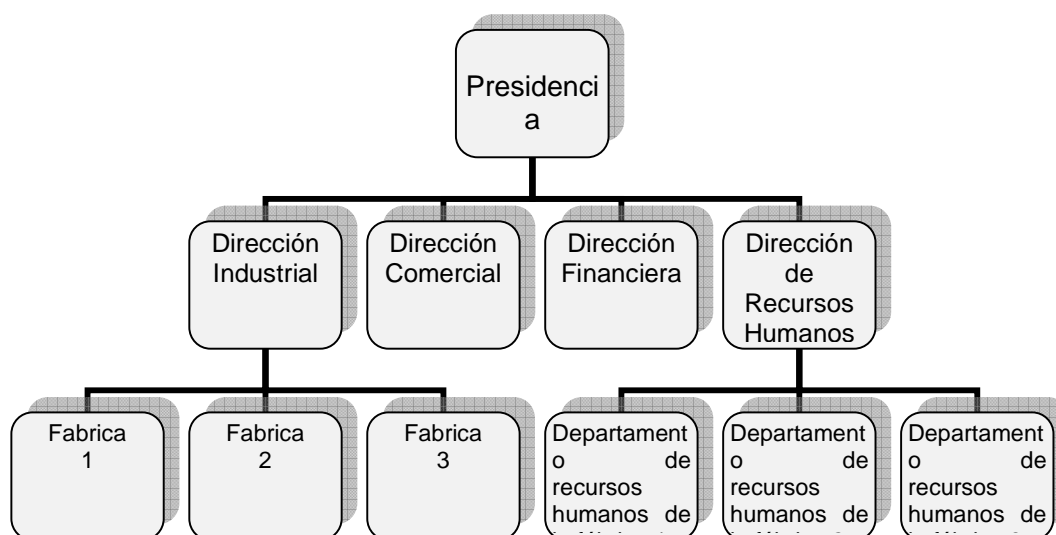
Gerencia de la Calidad, otra de las asignaturas que da grandes aportes al desarrollo de este proyecto ya que brinda todas las herramientas necesarias para estandarizar y normalizar procesos críticos en las empresas.

A la Administración se le aporta una herramienta con la cual se pueden integrar varios elementos que una empresa puede mejorar en cualquiera de sus áreas, teniendo un control por medio de procesos claros, normalizados y estandarizados para facilitar la planeación, organización, la dirección y el control.

#### 1.4 MARCO REFERENCIAL

En algunas organizaciones geográficamente dispersas, la ARH puede centralizarse en cada ubicación de acuerdo a la organización como muestra en la Figura 1.

**Figura 1. Estructura organizacional en que la función de recurso humano esta centralizado.**



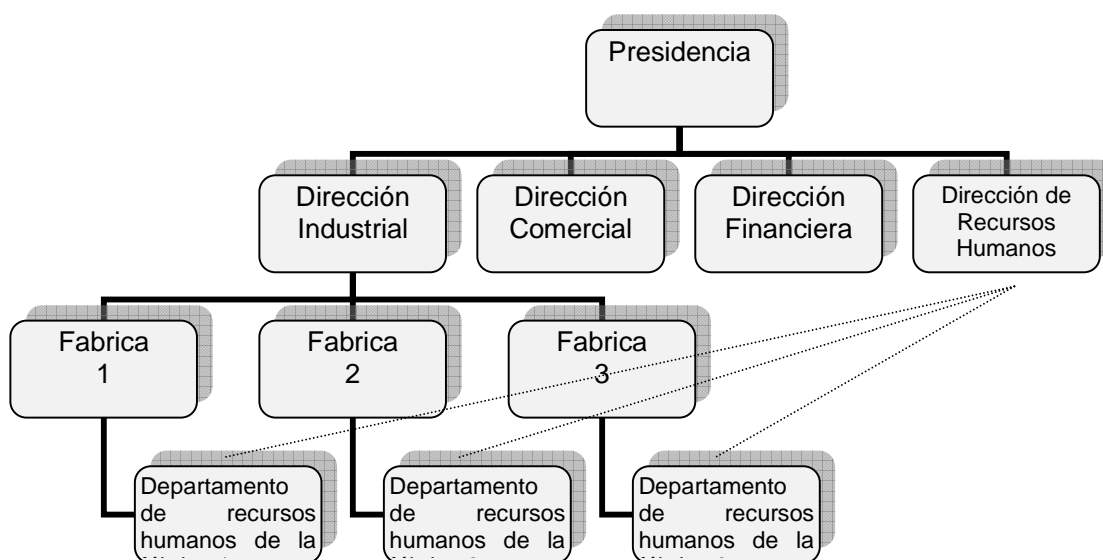
Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. México: McGraw Hill, 1994, p. 110.

Los departamentos de recursos humanos de cada fábrica o unidad, a pesar de estar situados en varias localidades, están subordinados directamente a la dirección de recursos humanos, que mantiene el control sobre ellos, los cuales prestan servicios a las respectivas fábricas o unidades. La ventaja de esta situación radica en que proporciona unidad de funcionamiento y uniformidad de criterios en la aplicación de las técnicas en diversas localidades. No obstante, presenta la desventaja de que la vinculación y la comunicación se establecen a distancia; así mismo las decisiones del órgano superior se toman desde lejos y muchas veces, sin un conocimiento profundo de los problemas locales.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición. México: McGraw Hill, 1994, p. 110.

En la Figura 2 se muestra la manera como puede descentralizarse la ARH en organizaciones geográficamente dispersas.

**Figura 2. Estructura organizacional en la función de recursos humanos esta descentralizada.**



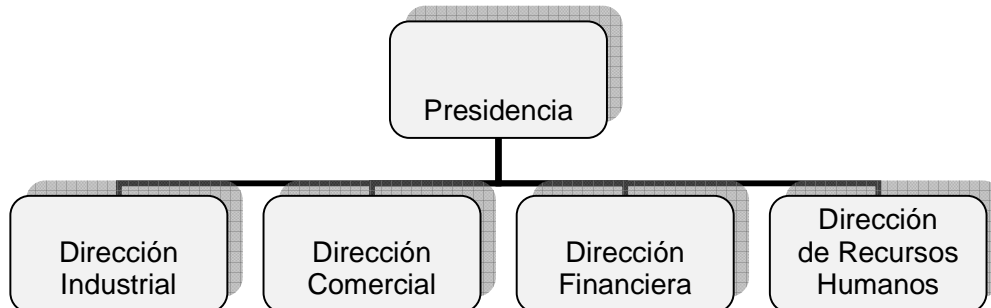
Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. México: McGraw Hill, 1994, p. 111.

Los departamentos de recursos humanos localizados en cada fábrica o unidad informan directamente al responsable en la fábrica o en la unidad y reciben asesoría y consultoría de la dirección de recursos humanos, que planea, organiza, controla y asesora los organismos de recursos humanos, los cuales a su vez reciben órdenes de los responsables en las fabricas o en las unidades.

La ventaja de este esquema es que proporciona rapidez a la solución de problemas locales, presta asesoría técnica y pone en práctica planes elaborados en la casa matriz, adaptándolos a las necesidades de las fábricas o unidades donde se ejecutan. No obstante, tiene la desventaja de la heterogeneidad y diferencia de criterios que se presentan al adaptarlos a las necesidades locales.

En algunas organizaciones, el órgano de ARH se encuentra en el nivel institucional: su situación en la estructura organizacional corresponde, para el caso, al nivel jerárquico de dirección y, por tanto, tiene capacidad de decisión, como se muestra en la Figura 3.

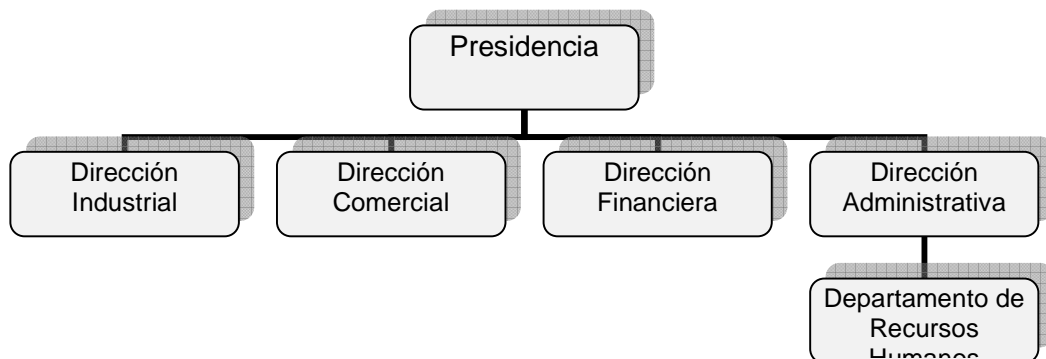
**Figura 3. Estructura organizacional simple con la función de recursos humanos en el nivel institucional.**



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos,. Segunda Edición. México: McGraw Hill, 1994, p. 112.

En otras organizaciones, el órgano de recursos humanos se sitúa en el nivel intermedio y, por tanto, sin capacidad de decisión; por lo general, está sometido a una dependencia extraña a las actividades de recursos humanos, como se muestra en la Figura 4.

**Figura 4. Estructura organizacional simple con la función de recursos humanos en el nivel intermedio.**



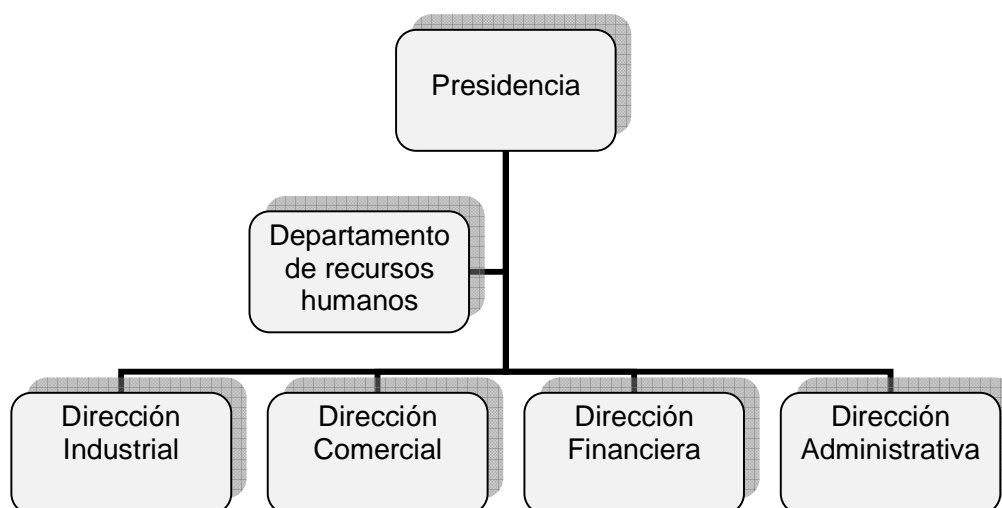
Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. México: McGraw Hill, 1994, p. 112.

Las decisiones tomadas en la cúpula muchas veces no tienen en cuenta los aspectos relacionados con los recursos humanos porque hace falta un profesional en el ramo. Los asuntos relacionados con personal son resueltos por un miembro de la dirección, que desconoce la complejidad del problema.

Hay inclusive, organizaciones en las que la ARH es un órgano asesor de la presidencia, a la que brinda consultoría y servicios de staff. La Figura 5 muestra el caso en que el departamento de recursos humanos (en el nivel intermedio) está vinculado con la presidencia de la organización: todas las políticas y

procedimientos elaborados y desarrollados por la dependencia de ARH requieren el aval de la presidencia para que puedan ejecutarse en la organización. Cuando aprueban, las respectivas direcciones las aplican en las diversas áreas.

**Figura 5. Estructura organizacional simple con la función de recursos humanos en la posición de asesoría.**



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. México: McGraw Hill, 1994, p.113.

En realidad, la localización, el nivel, la subordinación, la autoridad y la responsabilidad de la dependencia de ARH dependen no solo de la racionalidad que predomine en la organización, sino también de diversos factores estudiados anteriormente.

La ARH consta de subsistemas interdependientes, como se indica a continuación:<sup>2</sup>

**Subsistema de alimentación de recursos humanos**, que incluye planeación de RH, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección.

**Subsistema de aplicación de recursos humanos**, que implica análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (en sentido horizontal, vertical o diagonal).

**Subsistema de mantenimiento de recursos humanos**, que comprende remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y

---

<sup>2</sup>Ibíd., p.113.

seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.

**Subsistema de desarrollo de recursos humanos**, que incluye capacitación y planes de desarrollo de personal.

**Subsistema de control de recursos humanos**, que abarca base de datos, sistemas de información de recursos humanos (recolección y manejo de datos, estadísticas, registros, informes, gráficas) y auditoría de recursos humanos.

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.<sup>3</sup>

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización quiere en los aspectos siguientes:

**Políticas de alimentación de recursos humanos.** Donde reclutar, cómo y en qué condiciones reclutar los recursos humanos que la organización requiera.

Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos que exista en la organización.

Como integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

**Políticas de aplicación de recursos humanos.** Como determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas y atribuciones del

---

<sup>3</sup> Ibíd., p.115.

conjunto de cargos de la organización.

Criterios de planeación, distribución y traslado interno de los recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.

Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación de desempeño.

**Políticas de mantenimiento de recursos humanos.** Criterios de remuneración directa de los empleados, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.

Criterios de remuneración indirecta de los empleados, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos organizacionales y considerando la posición de la organización frente a la actividad del mercado de trabajo.

Como mantener motivada a la fuerza de trabajo, con la moral en alto, y participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.

Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales, que incluyen el desempeño de tareas y atribuciones en el conjunto de cargos de la organización.

**Políticas de desarrollo de recursos humanos.** Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas y atribuciones dentro de la organización.

Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando la realización continúa del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.

Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

**Políticas de control de recursos humanos.** Como mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

Criterios para mantener auditoria permanente en la aplicación y la adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la

organización.

Un aspecto muy importante en las organizaciones es la normalización de los procesos.

Normalizar es el proceso de formular y aplicar reglas con el propósito de establecer un orden en una actividad específica, para beneficio y con la cooperación de todos los interesados y en particular para la obtención de una economía óptima de conjunto, respetando las exigencias funcionales y de seguridad.

Debe basarse en resultados ciertos, obtenidos por la ciencia, la técnica y la experiencia. Debe fijar las bases, no solamente para el presente sino también para el desarrollo futuro y debe estar de acuerdo con el progreso.

Al normalizar es necesario obtener el equilibrio entre el grado de desarrollo y las posibilidades económicas, de forma que la norma resultante sea aplicable.<sup>4</sup>

Para la elaboración de una norma se deben tener en cuenta tres requisitos generales fundamentales:

\*Homogeneidad: Antes de iniciar el estudio de una norma es necesario conocer y estudiar las normas ya existentes que puedan tener relación con la que se iniciará, para en esta forma establecer la necesaria coordinación y evitar las contradicciones y la anarquía.

No existe ni puede existir una norma aislada, al igual que no existe una industria aislada.

La interdependencia entre las distintas ramas de una industria y entre las distintas industrias, obligan a mantener la mayor homogeneidad posible entre las normas.

Es fácil comprender que dentro de todo proceso de producción tiene que existir una perfecta coordinación entre las normas que rigen cada etapa del proceso. Debe entonces ser también fácilmente comprensible, concebirla entre las normas que rigen las distintas empresas ya que, como se expuso anteriormente, ninguna industria se autoabastece.

De lo anterior se deduce claramente que para lograr la perfecta homogeneidad de las normas y por ende su perfecta elaboración, es necesario que las mismas se realicen a través de un organismo coordinador.

---

<sup>4</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Notas sobre Normalización. Segunda Edición. Colombia: Icontec, 1994, p.4.



\*Equilibrio: La norma debe lograr un estado de equilibrio entre las necesidades del progreso y las posibilidades económicas. Lógicamente, este estado de equilibrio no es estático, sino dinámico, ya que a medida que cambian las condiciones, bien sea el grado de desarrollo tecnológico o las posibilidades económicas, es necesario revisar la norma para adaptarla al nuevo estado de equilibrio.

\*Cooperación: La elaboración de una norma es una obra de carácter eminentemente colectivo, en la cual deben participar todos los intereses, en una discusión franca y libre que garantice el consenso general.

Una división práctica de los intereses relacionados con la elaboración y aplicación de una norma, es la que los clasifica en tres grandes grupos: Intereses generales, productores y consumidores.

Intereses Generales: Incluye todo aquellos que no resultan directamente afectados por la aplicación de una norma, tales como profesores, consultores, investigadores, etc.

Productores: Son los fabricantes del producto o material que se va a normalizar.

Consumidores: Incluye tanto los consumidores directos del producto, como los intermediarios.

Los beneficios son:

\*Integración más estrecha y desarrollo coordinado de diferentes tipos de industria en los sectores de pequeña escala, considerados viables para la economía del país.

\*Utilización óptima de los recursos humanos y materiales disponibles, empleo máximo del equipo de capital y explotación de recursos inexplorados.

\*Desarrollo rápido y provisión de los servicios de energía, transporte, comunicación y comercialización.

\*Transferencia rápida y utilización al máximo de la riqueza de conocimientos técnicos y experiencia práctica acumulados en los países industrialmente avanzados, con vistas a llegar a procedimientos acertados para la instalación de maquinaria pesada, como transformadores, rectificadores, calderas, etc.... y reducir al mínimo las normas durante la manipulación, elaboración, transporte y comercialización de los productos.

\*Restricción del crecimiento de una diversidad innecesaria de materiales, piezas, herramientas y accesorios y garantía de su intercambiabilidad.

\*Garantía de la satisfacción para el consumidor de productos, por su calidad, rendimiento y acabado, a aprecio económico.

\*Elevación de la calidad y cantidad de las exportaciones para aumentar los recursos de divisas, con el fin de permitir la importación de bienes de capital, piezas de maquinas, artículos especializados y materiales primas básicas.

\*Resultados de la investigación aplicada, en forma eficaz al alcance de la industria y de los consumidores.

**Prácticas de RRHH.**<sup>5</sup> Las prácticas de RRHH (personas, desempeño, información y trabajo) están evolucionando para generar valor. Mientras la innovación ocurre dentro de cada práctica específica (por ejemplo, innovación en la compensación de los ejecutivos a través de porcentajes asociados al desempeño en lugar de la opción de compra de acciones de la compañía), algunos patrones son evidentes en todas las prácticas. En primer lugar, las prácticas de RRHH se han alineado y administrado a través del lente del cliente externo y del inversionista.

En reclutamiento, ya no es suficiente ser el “empleador preferido”. Es importante ser el “empleador preferido de los empleados que nuestros clientes escogerían”. En entrenamiento, ya no es suficiente ofrecer entrenamiento activo, estudios de casos y entrenamiento basado en habilidades. Este entrenamiento debe preparar a los empleados que responderán a las necesidades de los clientes. En comunicaciones, no es suficiente transmitir los mensajes a los empleados, sino a los clientes e inversionistas también.

Las practicas pueden estar construidas alrededor de las expectativas de clientes e inversionistas, como por ejemplo “entrenemos a nuestros empleados en lo que nuestros clientes esperan que ellos sepan”.

Las prácticas de RRHH pueden involucrar a los clientes en el diseño y uso de las mismas; por ejemplo que los clientes se involucren en el diseño de actividades de entrenamiento, participen en las mismas y las ejecuten.

En segundo lugar, las prácticas de RRHH están alineadas cada vez más para entregar estrategia a través de las capacidades. La estrategia de la firma define como la misma asigna sus recursos para responder a los retos del contexto del negocio. Las capacidades representan la identidad y rasgos particulares de la firma que le permite responder al contexto del negocio. Las practicas de RRHH que entregan capacidades que están mucho mas alineadas con la estrategia.

---

<sup>5</sup> ULRICH, Dave. El recorrido de Recursos Humanos. Segunda Edición. Madrid. Pearson, 2004, p. 19.

En tercer lugar, las prácticas de RRHH están más integradas. Una firma puede contratar personas con las habilidades A, B y C, para luego entrenar a los empleados en las habilidades D, E y F, y pagar a las personas por hacer G, H, e I. la firma se pregunta entonces porqué los empleados no tienen un enfoque compartido. La integración de las prácticas de RRHH significa que todos ellos se enfocan en las mismas expectativas que son definidas por las capacidades que la organización esta tratando de generar.

Finalmente las practicas RRHH están evolucionando para incluir mas practicas. Originalmente, Las prácticas de RRHH enfocaban en traer buenos empleados. Estas prácticas han evolucionado para incluir la administración del desempeño y sigue evolucionando para incluir el diseño del trabajo y las comunicaciones. Cualquier acción al interior de la compañía que mande señales a los empleados, clientes o inversionistas acerca de lo que más importante debe estar alineada con las prácticas de RRHH.

El espacio físico es un espacio interesante. Cualquier persona que haya entrado en una oficina puede dar testimonio de las señales que envía el espacio físico. La organización, la posición de los escritorios y asientos, los colores, la luz, los símbolos, los cuadros crean una imagen de la organización y de los individuos que trabajan en ella. Cuando los profesionales de RRHH participan en la creación y diseño de los espacios de trabajo, ayudan a dar forma a las capacidades organizacionales.

## 1.5 METODOLOGÍA

### 1.5.1 Tipo de estudio

Este estudio es descriptivo explicativo según su definición:

**Descriptivo:** Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Miden evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos. Un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren. Desde luego, pueden integrar las mediciones o información de cada una de dichas

variables o conceptos para decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés; su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas...<sup>6</sup>

**Explicativo:** Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por que se relacionan dos o más variables.

Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios y, de hecho, implican los propósitos de ellas (exploración, descripción y correlación o asociación); además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia.<sup>7</sup>

### 1.5.2 Fuentes de información y técnicas de recolección

**Primarias:** las fuentes primarias son las personas vinculadas a la empresa. La población laboral de la empresa son 350 trabajadores, de los cuales se llegó a una muestra representativa. Las técnicas de recolección utilizadas fueron las encuestas y la auditoría.

**Encuesta:** Método de obtener información de una muestra de individuos. Esta "muestra" es usualmente sólo una fracción de la población bajo estudio. Las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio. Las encuestas no solo tienen una gran variedad de propósitos, sino que también pueden conducirse de muchas maneras, incluyendo por teléfono, por correo o en persona.

El tamaño de muestra requerido en una encuesta depende en parte de la calidad estadística necesaria para los establecer los hallazgos; esto a su vez, está relacionado en cómo esos hallazgos serán usados.

Aún así, no hay una regla simple para el tamaño de muestra que pueda ser usada en todas las encuestas. Mucho de esto depende de los recursos profesionales y fiscales disponibles. Los analistas frecuentemente encuentran que una muestra de tamaño moderado es suficiente estadística y operacionalmente.<sup>8</sup> Ver Anexo A.

---

<sup>6</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Tercera Edición. México. McGraw Hill, 1991, p. 119.

<sup>7</sup> Ibid., p. 119.

<sup>8</sup> AVILEZ, José. Tema. [en línea]. Colombia, 2009. [Consultado el 30 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>

**Auditoría:** La Auditoría es "una visión formal y sistemática para determinar hasta qué punto una organización está cumpliendo los objetivos establecidos por la gerencia, así como para identificar los que requieren mejorarse".

La tipología que puede dividir la auditoría depende, esencialmente, de la necesidad empresarial de establecer controles o pautas en el cumplimiento de las actividades que se desenvuelven en el ámbito de la organización.

La auditoría administrativa u operativa se encarga de analizar los sistemas, los procedimientos, las estructuras, los recursos humanos, los materiales y los programas de los diferentes complejos de organización. Es decir, todas las funciones que integran la gestión a excepción de la financiera, para verificar su buen funcionamiento, proponer mejoras y mejorar sus comportamientos disfuncionales.<sup>9</sup> Ver Anexo B.

**Secundarias:** son documentos de la empresa, estadísticas, libros de consulta y bases de datos del DANE, Cámara de Comercio, etc.

## 1.6 PROCEDIMIENTO

El proceso se clasifica en tres fases, a saber:

Fase 1: Descriptiva: en esta etapa se describe en primera instancia el entorno de la empresa y la organización. En segundo lugar, se describe la gestión del recurso humano enfatizando en su estructura, políticas y procesos.

Fase 2: Analítica: aquí se realiza un diagnóstico de la gestión humana considerando el criterio del personal vinculado a la empresa, de los directivos y de los autores. Una vez identificadas las oportunidades de mejoramiento se procede a realizar un análisis causa efecto y con base en el conocimiento de las causas más internas se procede a formular las acciones correctivas.

Fase 3. Propositiva: con base en las acciones correctivas se formulan soluciones o propuestas que contribuyan a mejorar la gestión.

---

<sup>9</sup> Coaching ICC . Auditoría. [en línea]. [Consultado el 20 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.proyectosfindecarrera.com/que-es-una-auditoria.htm>

## **2. GENERALIDADES DEL ENTORNO Y DE LA ORGANIZACIÓN**

### **2.1 MACROAMBIENTE**

#### **2.1.1 Entorno Económico**

**Globalización.** La última década del Siglo XX se caracterizó por profundos cambios en los entornos económicos, tecnológicos y de gestión empresarial. A ello contribuyeron varios factores, pero muy especialmente el derrumbe de las economías socialistas de Europa Oriental y la antigua Unión Soviética. Nuevas estrategias y políticas gubernamentales favorecieron dicho proceso, especialmente por la ampliación de la Unión Europea, así como la mayor influencia del Japón sobre los países del Sudeste Asiático; la apertura paulatina de la República Popular China hacia una economía de mercado; y el cambio de rumbo acelerado de los países de Economías en Transición de Europa Oriental.

Dos factores han fortalecido el proceso de apertura internacional de los mercados. Por una parte, las negociaciones alcanzadas con la firma del Acuerdo de la Ronda Uruguay que dio origen a la Organización Mundial de Comercio (OMC), y por otra parte el cambio tecnológico radical impulsado por las llamadas nuevas tecnologías lo cual dio origen a la tecnoglobalización.

Las nuevas tendencias que aparecen en el desarrollo mundial se caracterizan, así:

Globalización, tanto de los mercados y su especialización. Las empresas buscan llegar a todo el mundo, y al mismo tiempo adaptarse a las condiciones específicas de cada región. La producción se caracteriza por la flexibilidad, modularidad y adaptabilidad, tanto en relación con el tamaño y características de las unidades productivas como de las instituciones, los mercados y los servicios. La descentralización e integración de sistemas y redes inter-empresariales, la existencia de estructuras participativas con énfasis en lo horizontal más que en lo vertical.

Interdependencia de la economía mundial. Crecimiento sin precedentes de los flujos de comercio internacional y de capitales. Creciente atención al régimen de patentes y de propiedad intelectual. Paulatina disminución de las trabas arancelarias al comercio mundial y aumento de restricciones no arancelarias.

Gestión de tecnología e innovación organizacional como elementos claves en la dirección de las empresas. Corrientes culturales empresariales de excelencia que incorporan nuevos valores, promueven el trabajo en equipo, y círculos de calidad, las cuales rompen con los modelos burocráticos excesivamente jerarquizados en la toma de decisiones.

Factor humano como causa y objeto del desarrollo y una mayor valoración de la creatividad y la capacidad de innovar y emprender.

El gran reto para los empresarios colombiano es aceptar que las actuales condiciones del entorno obligan a una reestructuración a profundidad de todos los componentes de la cadena de valor y su cluster empresarial en textil confección de Colombia, y así enfocarse hacia aquellas ventajas competitivas que dan la experiencia y el conocimiento del negocio, complementadas con las relacionadas a la modernización del propio aparato productivo. De otra forma, es posible que las empresas se mantengan en sectores que en la realidad no generarían factores de diferenciación, sino simplemente segmentos de mercado donde la diseño, calidad, precios y tiempos de entrega apenas si son relevantes para los clientes finales.

Teniendo en cuenta las tendencias del mercado textil es necesario invertir en nuevas tecnologías que buscan mejorar la productividad de las empresas y satisfacer la demanda de forma eficiente, ello lleva a que los empleados tengan que capacitarse y formarse para estar a la vanguardia de estos cambios y poder alcanzar altos niveles de competitividad, para esto también las empresas deben diseñar programas de capacitación que fortalezcan las deficiencias de los empleados.

**Economía Interna:** El país se encuentra dentro de un período de recuperación, después de haber pasado por una recesión donde el crecimiento fue negativo, lo cual se ve reflejado en el crecimiento del PIB, el cual se espera sea del 25.5%, en el aumento de la demanda de bienes de consumo y en el incremento de la inversión, gracias a la confianza generada por las políticas del gobierno.

También se presenta en los últimos meses una tendencia a la baja en el precio del dólar por efectos de la oferta y demanda del mercado de divisas y por políticas internas en Estados Unidos, lo cual afectó las utilidades de las empresas exportadoras y como consecuencia el peso se devaluó. Pero esta situación está cambiando en los últimos días, debido a la incertidumbre que gira en torno a la aprobación o no del referendo, que está causando un aumento en el valor de la tasa de cambio del dólar. Por otro lado el gobierno que no logra ponerse de acuerdo en el valor real del déficit fiscal y por consiguiente en la elaboración del presupuesto para el año 2004, otro factor que genera expectativas es la nueva reforma tributaria que ha anunciado el gobierno, ya que generaría un aumento en la carga de impuestos y podría afectar el frágil crecimiento que ha tenido la economía.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> CIDETEXCO. Economía interna. [en línea]. Colombia, 2009. [Consultado el 30 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.textil-confeccion.com.co/TCGlobal.pdf>

### **2.1.2 Entorno Político**

La productividad del país también se ve fuertemente afectada por el conflicto social y político. En efecto, la guerra en Colombia representa uno de los conflictos más graves del hemisferio occidental, medido en número de víctimas, violaciones a los derechos humanos, secuestros de civiles, desplazamientos y desapariciones forzadas. La violencia, el narcotráfico y la corrupción han producido una escala de valores que favorece el enriquecimiento ilícito y el aprovechamiento de los bienes públicos (justicia, ciencia, educación, infraestructura) a favor de los intereses particulares. Esta dinámica social genera una inmensa pérdida de riqueza, de suerte que la esperanza de vida de la población ha descendido cerca de seis años y los costos materiales ascienden a varios puntos del Producto Interno Bruto.

Colombia es un país en plena transformación demográfica, ambiental y cultural. La tasa de crecimiento de la población y la tasa de fecundidad relativamente altas le convierten en uno de los países de mayor desarrollo relativo de América Latina. La población económicamente activa tiende a aumentar progresivamente, de modo que crece la población joven que demanda servicios de educación y empleo. Otro fenómeno demográfico con gran importancia es la tendencia al envejecimiento de la población, o el crecimiento del número absoluto y la proporción de personas mayores de sesenta años, de lo cual se desprende la necesidad de crear infraestructuras de servicios de salud, educación, cultura y entretenimiento adecuadas a las nuevas demandas, así como también una provisión mayor de seguridad social y bienestar. De otra parte, el patrón de la distribución regional de la población se mantiene constante pero sostenido. La actividad productiva del país se mantiene concentrada en el llamado “Trapecio Andino” y las tendencias actuales muestran la conformación de un mapa con nuevas escalas de urbanización en el país. Ha aumentado el tamaño medio urbano y ha crecido la importancia de las ciudades intermedias y los centros subregionales, lo cual conlleva un mayor deterioro ambiental y de los ecosistemas estratégicos, afectando fuertemente la dotación de recursos naturales de trascendental importancia geopolítica como la biodiversidad y el recurso hídrico.

Así mismo en Colombia se vive una profunda transformación de los valores y el imaginario colectivo, debido al entrecruzamiento de diversas dinámicas de la modernización y la globalización, y la superposición de valores urbanos y rurales, locales y globales. El resultado más visible es un proceso creciente de hibridación, mediante el cual las prácticas sociales existentes se recombinan formando códigos culturales diversos y heterogéneos, influyendo en la confusa estructuración de las identidades tradicionales, de base territorial, así como en las identidades modernas y postmodernas, de carácter transterritorial, la cual se manifiesta en la generalización de valores postmodernos en la juventud (individualismo, hedonismo, pragmatismo, narcisismo, cosmovisiones fragmentadas, pérdida de sentido, fugacidad).



En síntesis, Colombia se encuentra así en un momento de cambio de los actores, las instituciones, los códigos culturales y las infraestructuras. Se encuentra en una transición de modelos de desarrollo pero los objetivos de política pública se han conseguido apenas parcialmente o no han surtido los efectos esperados. Así las cosas, el país se halla en un momento decisivo, en el cual puede caer en un círculo vicioso de entropía social y organizativa, una espiral negativa de acumulación de crisis, o reorganizarse y construir alternativas que satisfagan las aspiraciones de paz, bienestar y progreso de la ciudadanía.<sup>11</sup>

Textileros y confeccionistas de todo el país le hicieron peticiones al Gobierno Nacional para evitar un colapso que los lleve a una crisis mayor a la que ya atraviesan.

Frenar la informalidad laboral, reducir el porcentaje de retención en la fuente, acabar con los aranceles para materias primas y establecer un tratamiento contable fiscal a la deuda que los venezolanos tienen con los empresarios colombianos fueron algunas de las solicitudes hechas al presidente Álvaro Uribe en la inauguración de la Feria Colombiatex de las Américas 2010, en Medellín.

Según empresarios del sector, la cadena textil y de confecciones es una de las más golpeadas debido a la caída de las relaciones comerciales con Venezuela, la revaluación y la reducción del consumo interno, debido a la crisis financiera.

Las ventas en el mercado interno cayeron 20% y a noviembre del año pasado sólo se había exportado a Venezuela el 20% de lo que siempre se ha vendido a este país.<sup>12</sup>

Teniendo en cuenta esta reducción, los empresarios instaron al presidente Uribe a que trabaje de la mano con el gremio para buscar nuevos mercados y hacer que el sector sea mucho más competitivo.

---

<sup>11</sup> UNIVERSIDAD DEL VALLE. Situación política de Colombia. [en línea]. Colombia, 2009. [Consultado el 30 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo2005-2015/contenido/2.analisis-entorno/2-nacional.html>

<sup>12</sup> AMAYA, Iván. Presidente de la Asociación Colombiana de Productores Textiles, Ascoltex. Ante la crisis del sector, Uribe anunció créditos blandos a través de Bancoldex. [en línea]. [Consultado el 20 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.elpais.com.co/paionline/calionline/>

En respuesta a todas estas peticiones, el presidente Uribe aseguró que se realizarán mesas de trabajo con representantes del gremio textil y de las confecciones y miembros del Ministerio de Comercio y la Consejería Presidencial para buscar mecanismos que puedan reactivar el sector.

Además, se comprometió a que representantes del Ministerio de Defensa se reunirán con textileros y confeccionistas para que hagan parte de los proveedores de esta cartera.

Por medio de Bancoldex se entregarán créditos blandos a los exportadores para que puedan solventar la reducción de pagos que se ha efectuado por medio de los compradores venezolanos.<sup>13</sup>

### **2.1.3 Entorno Tecnológico**

Las empresas colombianas, ahora más que nunca, deben acercar la innovación tecnológica a sus procesos productivos; deben copiar, mejorar, transferir y en el mejor de los casos, crear tecnología para alcanzar la competitividad exigida por los mercados internacionales. Igualmente desarrollar un crecimiento, una mayor productividad, pero ante todo para expandir permanencia y no una extinción. Una de las formas de mayor expectativa es la cobertura de mercado para la maximización de utilidades, a través por ejemplo de la innovación, diversificación del producto, encontrando de tal manera formas nuevas de ofrecer el mismo producto pero agregándole valor.

Colombia por no tener un desarrollo tecnológico importante, debe transferir desarrollos tecnológicos de países más avanzados y adaptarlos a las condiciones locales, lo cual conlleva a la existencia de una significativa actividad de racionalización de las diferentes actividades de la empresa. El proceso de transferencia de tecnología no significa simplemente la iniciación de una planta, de productos, procesos y administración técnico-administrativa, de acuerdo con el tamaño y características del mercado local, capacitación de técnicos y operarios, precios de factores de producción, características de materias primas, y en fin todos aquellos factores que además de los derivados de las diferencias con el país de origen de la tecnología, se presentan en el montaje, puesta en marcha y primeros años de operación de una planta.

En el país ha cobrado mucha importancia una forma de transferencia de tecnología, es la referente al ensamblaje, que tiene como principal característica la

---

<sup>13</sup> EL PAÍS. El sector textil. [en línea]. Colombia, 2009. [Consultado el 30 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.elpais.com.co/paionline/calionline/notas/Marzo102009/confeccionistas.html>

gran estandarización que se logra en el proceso, con lo cual las escalas de producción no son limitantes en la obtención de niveles altos de productividad, por lo tanto no existe apreciables economías de escala en su producción. Estas actividades tienen requerimientos de inversión relativamente bajos y emplean tecnologías no muy complejas.

A nivel tecnológico se encuentran en el medio los siguientes avances:

Sistemas CAD. Sistemas para el diseño, industrialización y escalado de patrones base y de prendas completas.

Los plotters más completos, las mesas de digitalización más avanzadas y los programas más modernos.

Mediante maquinaria de TAJIMA se puede realizar muestras de bordados creados por ellas en el material que quieran y con el texto, los trazos, puntadas y colores que deseen.

Todo tipo de generación de pespuntos, festones y matizados podrá ser llevada a cabo mediante las tecnologías presentes en la Unidad de Bordado.

En diseño de estampados se encuentra la última generación de programas de diseño en 3D y de los modernos equipos IMAC creados especialmente para su uso en el campo del diseño.

La entrada, creación, modificación y coordinación de tejidos, estampados, dibujos e imágenes, el tratamiento y ajuste del color o la introducción y elaboración de clichés serán algunos de los aspectos a dominar en esta unidad.

Diseño Tejidos. La preparación de muestras para la confección de sweaters multicolores, encuentra en CETEX el mejor entorno. Programas que permiten la combinación de efectos de relieves, desprendimientos, tubulares, etc. y estaciones de diseño con área de dibujo ilimitada y sistemas inteligentes en la estructuración de picados de mallas cargadas, se hallan presentes en el Centro de Innovación Textil. Empresas tan conocidas como Jumberca o Terrot, aportan su tecnología para asegurar el éxito del espacio ideal en la confección de muestras de punto, no tan solo a nivel informático sino también a nivel real mediante Jacquard electrónico.

Confección: unidad de confección compuesta por overlocks, pespunteadoras y repuntadoras.

En el centro de innovación textil se logran costuras de gran delicadeza, coser diferentes tipos de géneros, realizar dobladillos a puntada invisible, realizar

fruncidos con vivos o extraer muestras de prendas íntimas completas, entre otras operaciones.

Diseño Digital e Impresión de Muestras. Dado que el mercado del sector textil es cada vez más competitivo, la diferenciación de producto y la respuesta rápida son imprescindibles para sobrevivir. El objetivo primordial de esta unidad consiste en acelerar el proceso de creación de nuevas colecciones en las empresas confeccionistas.

Los sistemas de impresión digital imprimen directamente sobre tejido permitiendo en consecuencia alcanzar este objetivo hasta el extremo de llegar a fabricar bajo pedido unidad por unidad.

#### **2.1.4 Entorno Cultural**

La gente en general asume posiciones frente a hechos o situaciones; las empresas, el comercio, las leyes, tienen incidencia directa sobre el desarrollo de la comunidad. En forma general la comunidad asume una posición favorable frente a las empresas, pues considera que son generadoras de empleo lo que consecuentemente se traduce en sustento de las familias y seguridad social para quienes cuentan con un trabajo.

Por otra parte, cobra especial interés el servicio y la atención al cliente. Con una concepción más empírica que bien cimentada en bases académicas, la comunidad hace alusión al “mercado” cuando estima que de allí se derivan muchas de las formas de servir al cliente y lograr su atención, pues consideran que las empresas son conscientes de la importancia del cliente y en este aspecto invierten tiempo y dinero, lo que es considerado como positivo. Esta claramente definido en la conciencia de las personas que la atención juega un papel decisivo en la relación que constantemente se está dando entre comerciantes y cliente o productor y comerciante-cliente.

El sector está íntimamente ligado con la moda puesto que provee al sector confecciones y éste a su vez produce de acuerdo a las exigencias cambiantes de la moda.

Ahora con las nuevas ferias de moda que abren la ventana al mundo desde el Valle del Cauca hace que muchas personas a nivel internacional y nacional vengan a nuestra ciudad para conocer y visitar las ofertas del sector textil y confecciones como Nueva Moda Plataforma Exportadora de Colombia en la Cuenca del Pacífico.

Poca gente puede decir que su trabajo ha ayudado de manera directa a cambiar el concepto y la forma de hacer las cosas en una disciplina determinada. Sin duda,

Henry Ford lo logro en el campo de la manufactura, pues su forma de hacer automóviles revoluciono todo el mundo de la producción industrial.<sup>14</sup>

Algo similar sucedió en el campo de la gestión de empresas, cuando en los años 30, Peter Drucker empezó a interesarse por las personas y sus comportamientos al interior de las grandes organizaciones. Desde ese entonces, administrar empresas se volvió un arte donde la persona que poseía un cargo más alto, adquiriría más responsabilidades. De Drucker se aprendieron conceptos fundamentales como: el trabajador del conocimiento, la responsabilidad social de las empresas, etc. En nuestro campo, en el de la gestión del talento humano, el gran quiebre entre la vieja concepción de las relaciones industriales y el rol estratégico actual que juega o debe jugar nuestra área dentro de la organización , se lo debemos a Dave Ulrich, actual gurú mundial de Recursos Humanos.

Por más de 20 años Ulrich ha estado pensando, actuando, enseñando y escribiendo (no necesariamente en ese orden) sobre este tema. Cuando me iniciaba en el campo de Recursos Humanos tuve la suerte, porque no puedo llamarlo de otra manera, de asistir a una charla suya en el marco de una conferencia sobre capacitación en Phoenix, Arizona; charla que marco de manera decisiva lo que seria mi carrera como responsable del manejo de Recursos Humanos. Para empezar, Ulrich maneja un concepto de empresa distinto al concepto tradicional de la misma. La empresa, según su experiencia, debe ser abierta, ágil, dinámica, poco jerárquica, sin fronteras entre las áreas y veloz para responder a los cambios, que genera valor para los distintos grupos de interés que lo componen (clientes, accionistas, empleados, proveedores, gobierno y comunidad). Este concepto de empresa es fundamental para entender el rol que Ulrich aboga para Recursos Humanos. En el viejo concepto de empresa cerrada, limitada a accionistas y trabajadores, bastaba y sobraba con una gestión adecuada de las relaciones industriales. En la empresa moderna limitarse a eso seria el beso de la muerte para competir en un mundo globalizado.

Para entender el rol que Ulrich asigna a Recursos Humanos, voy a desarrollar algunos de los conceptos, que a mi modo de ver, son claves:

**Operaciones de Recursos Humanos ejecutadas de manera excelente.** El área de Recursos Humanos no puede pretender dar el salto al nuevo rol sin tener cubiertos, y muy bien cubiertos, los procesos que tradicionalmente se han realizado en esta área. La contratación de la gente debe hacerse de manera impecable, la nomina debe pagarse bien y a tiempo, las afiliaciones a los distintos sistemas pensionales y de salud deben hacerse de manera oportuna y sin errores, los pagos de parafiscales deben estar bien liquidados y ser pagados dentro de las fechas limites, entre otros muchos ejemplos que son de básico manejo dentro de la empresa. Como cualquier buen ejército se debe tener bien cubierta la

---

<sup>14</sup>PIZARRO, Juan Antonio. Recursos Humanos en la era de Ulrich. En: H & T Hombre y trabajo, #76, Bogota, 2009, p 34.

retaguardia si se quiere avanzar, pues lo contrario, es exponerse a una derrota segura. No hacer bien lo operativo, es no ganar la credibilidad necesaria para poder asumir las mayores responsabilidades que requiere el nuevo rol de Recursos Humanos.

**Conocimiento del negocio al mismo nivel de los directivos de las áreas claves de la organización (finanzas, ventas, mercadeo, etc.).** Si se quiere ser parte del negocio, es necesario entenderlo y hablar su idioma. No se puede alegar que los números no son para uno, cuando se discuten los estados financieros o se analizan los costos fijos y variables de la organización. Ni puede mantenerse alejados de las discusiones sobre la competencia, la participación del mercado, el posicionamiento de la marca, cuando se está hablando del crecimiento y futuro de la empresa. En todas y cada una de estas discusiones, se debe tener voz fuerte y clara para llevar a la mesa la posición del área en los temas del negocio. Hablando con propiedad de los temas del negocio, podemos exigir a nuestros pares, por un lado, que nos escuchen hablar sobre los temas específicos de las personas, y por otro, que se involucren en los mismos y los hagan suyos. En esta medida, los temas de Recursos Humanos solo serán del negocio cuando estén involucrados en el negocio.

**Medir nuestros logros, no nuestras acciones y actividades.** Mientras se insista en medir lo que se hace, se va a dejar que otros sean los que hablen de logros y de éxitos. Así como a los vendedores no se miden por el número de visitas que realizan, no se puede medir por el número de capacitaciones que se hace a la fuerza de ventas. ¿Qué importancia tiene que hagamos 100 capacitaciones al año? ¿O 200? ¿O 300? Puede que 50 hubieran sido suficientes o 320 muy pocas. Si el logro de los vendedores se determina por las ventas que cierran, se debe evaluar por las mayores ventas que se cierran gracias a la capacitación que se ha realizado.

**Diseñar la estrategia del negocio, para luego comunicarla a la organización.** Si se habla el lenguaje del negocio y si se está sentado en el comité de dirección de la empresa, se podrá participar de manera activa en la elaboración de la estrategia de la compañía. Esto permitirá, por un lado, dar todo el “input” necesario desde la perspectiva del área y, a la vez, tener claridad sobre lo que se tiene que hacer en Recursos Humanos para implementar esa estrategia de manera exitosa.

**Forjar y proteger los elementos sustanciales de la cultura de la organización.** Las culturas en las organizaciones se van forjando desde el momento de su nacimiento. La estrategia del negocio debe encontrar en la cultura de la organización, el entorno adecuado para su implementación exitosa. Y es responsabilidad de Recursos Humanos proteger los elementos de la cultura que ayudan a conseguir los objetivos del negocio y cambiar los elementos que impiden u obstaculizan que eso ocurra.

### **2.1.5 Principales oportunidades y amenazas.**

Las principales amenazas que debe sortear adecuadamente el sector para continuar con un crecimiento dinámico como el que ha tenido durante los últimos años son: <sup>15</sup>

Crisis con Venezuela: aunque la dinámica comercial entre los dos países mantiene su flujo normal y los importadores venezolanos mantienen su interés en continuar comprando textiles y confecciones colombianas, la incertidumbre continúa. No hay certeza del futuro que tendrán las relaciones comerciales, debido a las desavenencias entre los mandatarios de Colombia y Venezuela.

Revaluación del peso: este fenómeno que le resta rentabilidad y competitividad a las ventas externas del sector, parece no tener reversa en el corto plazo. De acuerdo con los textileros, si la situación no cambia tendrán que empezar a recortar personal en sus plantas.

Mano de obra a bajo costo en países como China, dándole acceso al mercado colombiano causando un debilitamiento en el mercado.

Competidores ya posicionados en el mercado con una trayectoria bastante grande dando siempre una respuesta ágil y eficiente.

Entre las oportunidades del entorno se destacan:

Acceso a otros mercados. Inexmoda lanzó un 'Manual de Acceso a Mercados' al cual podrán acceder cerca de 11.966 empresas para tener información necesaria para acceder a los mercados de unos 17 países del mundo. "Porque la idea es tratar de incentivar en los empresarios en la diversificación de mercados. Nuestros vecinos son importantes, pero ante la coyuntura es necesario mirar a otras regiones". <sup>16</sup>

El manual tiene un análisis económico actualizado de los mercados internacionales, los tratados y preferencias arancelarias que goza el país en diversos continentes y las reglamentaciones para hacer las exportaciones de productos.

En total, cuenta con información de 16 países, entre los que se destacan Perú, Brasil, Argentina, Canadá, Suiza, Estados Unidos, Rusia y Emiratos Árabes. También, tiene información de los países como Venezuela y Ecuador.

---

<sup>15</sup> OSPINA, Roque. Director Ejecutivo de Inexmoda,

<sup>16</sup> TRUJILLO, Paula. Directora de competitividad e internacionalización de Inexmoda.

La moda: desde todo punto de vista es una diversidad de factores que involucran una serie de fenómenos sociales que definen el comportamiento del final consumidor de la misma, los procesos de modernización y la globalización de los métodos de producción y desarrollo han llevado a que la moda sea un fenómeno de carácter mundial y en especial en estos días donde el internet abre puertas a un universo de posibilidades de creatividad para que diseñador.<sup>17</sup>

Desarrollo tecnológico: la tecnología actual puede lograr importantes economías de escala para las empresas del sector porque agilizan el proceso y se pueden producir más unidades.

Mano de obra calificada y materias primas de alta calidad, ya que en Colombia se cuenta con un capital humano con alto nivel de competitividad, lo cual no proporciona un nivel competitivo alto dentro de los mercados internacionales, logrando así aumentar las exportaciones y la penetración en nuevos mercados.

## **2.2 MICROAMBIENTE**

### **2.2.1 Generalidades del sector textil.**

**Panorama mundial.** El comercio internacional de textiles y confecciones se ha visto afectado por el ingreso de China al mercado mundial. Desde el 2004, cuando comenzó el desmonte de las restricciones que tenían las exportaciones de ese país a EE UU y a la Unión Europea (UE), en lo que se conocía como el Acuerdo Multifibra, las ventas chinas se han incrementado considerablemente.

Actualmente, China participa con el 30% de las exportaciones mundiales de confecciones y el 20% de las de textiles, según cifras de la Organización Mundial del Comercio (OMC).<sup>18</sup>

Aunque no se conocen los valores definitivos para el 2007, la Cámara de Comercio Textil de China prevé que las exportaciones de ese país se incrementaron en un 15%, lo que representaría cerca de USD161.000 millones.

---

<sup>17</sup> CORREA LÓPEZ, Juan David. La moda y su relación con el sector textil. [en línea]. El Tiempo Medellín, año. [Consultado el 20 de Marzo de 2010]. Disponible en [http://www.eltiempo.com/colombia/antioquia/lanzan-manual-para-que-sector-textil-de-colombia-pueda-realizar-exportaciones\\_6207607-1](http://www.eltiempo.com/colombia/antioquia/lanzan-manual-para-que-sector-textil-de-colombia-pueda-realizar-exportaciones_6207607-1)

<sup>18</sup> LEGIS. Exportaciones mundiales. [en línea]. Bogotá, 2008. [Consultado el 15 de Marzo de 2010]. Disponible en [http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/Panorama\\_textiles\\_col.pdf](http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/Panorama_textiles_col.pdf)



En el 2006, el valor total de la producción de textiles chinos ascendió a USD312.000 millones, de los cuales, un 45% correspondió a exportaciones (USD140.000 millones).<sup>19</sup>

Según la entidad, la estrategia de China se ha basado en tener una oferta con bajos precios, ser muy agresiva comercialmente y contar con una gran capacidad para mejorar rápidamente. A pesar de que otros países de Asia también ofrecen costos competitivos, la capacidad para captar clientes y adaptarse a ellos marca la diferencia.

Para el 2008, el objetivo es continuar creciendo a un ritmo acelerado, sobre todo en EE UU donde compite directamente con México.

El mercado de textiles y confecciones de EE UU supera los USD80.000 millones. La mayor parte de las importaciones que efectúa corresponde a confecciones de algodón en tejido plano y de punto y las de fibras artificiales o sintéticas.<sup>20</sup>

La industria textil mexicana ha venido cerrando puestos de trabajo y perdiendo participación en EE UU ante la competencia del gigante asiático.

Entre el 2004 y el 2006, China ganó cerca del 10% del mercado textil y de vestido de EE UU, mientras que México perdió 2,3%, según un reporte del Departamento de Comercio de EE UU.

De acuerdo con la Cámara china, el país azteca tiene cerca del 7% de las compras de textiles de EE UU y es su segundo proveedor. No obstante, hace dos años tenía el 9,3%.<sup>21</sup>

Pero al parecer México no será el único damnificado. Se prevé que el desmonte total de las restricciones que precisamente culmina este año le quitará más mercado a otros competidores internacionales, entre los que se encuentra Colombia.

El informe del Banco Mundial (BM), sobre Perspectivas Económicas Mundiales para el 2008, sostiene que Colombia, junto con República Dominicana, Mauritania, Perú y Sri Lanka son los países que más sentirán el golpe de China en sus exportaciones de textiles y confecciones hacia la Unión Europea (UE), debido a que más del 40% de las ventas internacionales que realizan hacia este destino se encuentra dentro de las categorías que estaban restringidas para el país asiático mediante el sistema de cuotas.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Ibid.

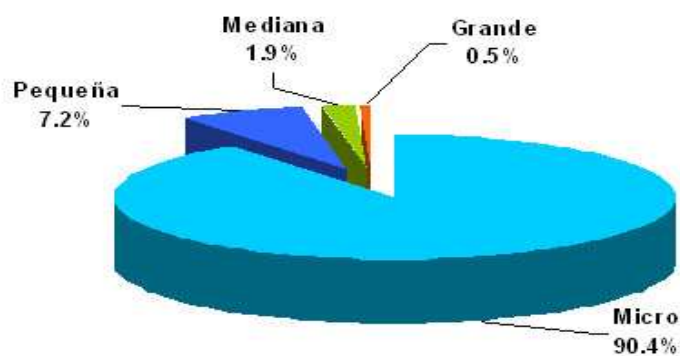
<sup>22</sup> Ibid.

**Panorama nacional.** Colombia es reconocida internacionalmente como un país que presenta grandes fortalezas en el negocio de los textiles y las confecciones y en particular, en el de la moda. Sin embargo, algunos subsectores de textiles y confecciones han decrecido durante el período enero-junio de 2009 como son hilados, tejidos, tejido de punto, plano y ropa de hogar.

Desde principios del siglo surgieron las principales industrias textiles en la región antioqueña, distribuidas en Municipios como: Medellín, Bello e Itagüí. A través de la historia el país fue desarrollando su infraestructura como cultivador y exportador de algodón de longitud media y corta en regiones del Atlántico, Cesar, Meta, Valle y Tolima. El fortalecimiento algodónero permitió el desarrollo de la industria textil de Antioquia y Manizales.

En la actualidad Medellín es el centro del sector en Colombia, pero con una creciente presencia de otras regiones como Bogotá/Cundinamarca y el Atlántico. La composición del cluster Textil/Confección Diseño y Moda de Medellín/Antioquia por tamaño de empresa está constituida así: 90.4% son microempresas, 7.2% son pequeñas empresas, 1.9% medianas empresas y 0.5% grandes empresas (Figura 1)

**Figura 6. Composición del cluster Textil/Confección Diseño y moda por tamaño de empresa**



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA. Medellín, 2008.

Se estima que el tejido empresarial que se ubica en este *cluster*, está constituido por 11.966 empresas, con activos totales por cerca de USD 2.765 millones.

Además es el centro confeccionista camiserero y pantalonero con telas de algodón. Bogotá con una industria más joven, genera el 36% de la industria textil y el 33% de la confección.

Bogotá se caracteriza por ser el centro confeccionista camiserero, de ropa de hombre y mujer. Cali es el tercer centro confeccionista y textil con crecimientos interesantes en los últimos años. Pereira es un importante centro de confección especializado en camisería formal para hombre. Ibagué ha tenido un interesante desarrollo en su industria, tendiendo a convertirse en uno de los centros textiles y confeccionista más importantes del país.<sup>23</sup>

La industria colombiana de textiles y confecciones es una de las más grandes y experimentadas en América Latina con la aplicación de tecnología de punta en los procesos de producción con fibras manufacturadas.

Su calidad le ha permitido llegar con éxito y crecer en mercados como Estados Unidos, la Unión Europea y la Comunidad Andina, entre otros. El sector incluye: cultivos de algodón, producción de telas, confección de prendas, botones, cremalleras, encajes, adornos, hebillas y comercialización.

Actualmente esta industria pasa por una crisis donde se ha perdido 60.000 empleos directos e indirectos en el departamento de Antioquia, siendo éste el más representativo de la industria textilera y confeccionista.<sup>24</sup> Sin embargo, gracias al proyecto de Transformación Productiva Sectores de Clase Mundial impulsado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo el sector textil confección quedó seleccionado para participar dentro de las estrategias de promoción a sectores nuevos y emergentes con el fin de convertir al sector textil confecciones junto con otros sectores en un sector de talla mundial. Se inició un plan de trabajo paralelo para los ocho sectores, en diferentes fases, con diferentes interacciones para lograr la formulación del plan de negocio. Para este estudio, se hizo el diagnóstico del sector en el mundo, diagnóstico en Colombia y la formulación del plan de negocio. En total fueron 24 iniciativas que podría generar al menos US\$14,3 mil millones de ingresos para el 2032 (4 veces los ingresos de del 2007) si se compromete con un programa sectorial de largo plazo.

En esta primera fase, realizada por la firma consultora Mckinsey e Inexmoda, se encontró que el sector textil confección en Colombia presenta 6 barreras principales para el crecimiento, las cuales son:

---

<sup>23</sup> INEXMODA - PROEXPORT. Sector textil. [en línea]. Bogotá, 2008. [Consultado el 30 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/ElsectorTextilydeLaConfecci%C3%B3nColombiano/tabid/280/Default.aspx>

<sup>24</sup> Ibíd.

1. Informalidad: Las empresas y el empleo informal tienen una alta participación sobre todo en el eslabón de confección.
2. Recurso humano: Baja oferta nacional de ingenieros textiles y personal técnico en general y baja oferta nacional de investigadores.
3. Asociatividad: Los integrantes de la cadena de valor tienen agendas distintas, baja cooperación entre eslabones de la cadena para actividades como desarrollo de productos o negociación con clientes internacionales.
4. Infraestructura: Colombia tiene una infraestructura incipiente.
5. Normatividad: La normatividad existente encarece los costos a lo larga de la cadena productiva (por ejemplo fijación de precios del algodón, o de aranceles para la importación de materias primas y maquinaria).
6. Factores estructurales: Factores como el riesgo país, la volatilidad en la tasa de cambio y el costo de capital pueden impactar negativamente la inversión extranjera directa y el crecimiento del sector.

Tres tendencias mundiales representan oportunidades interesantes para Colombia.<sup>25</sup> La importancia de temas éticos como el cambio climático, el uso de recursos naturales y el trabajo infantil; equilibrio entre costo, velocidad y precio puesto que la mayoría de los jugadores aseguran que todos necesitan mejorar su velocidad al mercado para ser exitosos, dado que el costo no es el único factor que incide sobre la rentabilidad; subcontratación de tareas dado que más y más marcas de ropa se han cambiado al abastecimiento de bienes terminados, pero puede que algunos de los grandes actores aún estén contratando únicamente la producción.

Estas tendencias fueron el resultado de las falencias existentes dentro del sector, ahora se cuenta con un documento con las principales iniciativas que apuntan a desarrollar el sector textil confección colombiano, de tal manera que se logre mediante su implementación incrementar la productividad, exportaciones, empleo y formalidad. Estas iniciativas se dividen en 5 categorías las cuales son:

Recurso Humano: entendiéndolo como el desarrollo de la aptitud (educación pertinente) y la disposición de la fuerza laboral hacia el sector y la destreza en el manejo del inglés técnico por parte de ésta.

---

<sup>25</sup> MCKINSEY & COMPANY - INEXMODA. Tema. [en línea]. Bogota, 2009. [Consultado el 30 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/ElsectorTextilydelaConfecci%C3%B3nColombiano/tabid/280/Default.aspx>

Marco Normativo: Incluye pero no se limita a: trámites para la exportación, tributación, regulación laboral, entre otras

Estructura de la industria: son iniciativas relacionadas con asociatividad y agremiación de la industria, cooperación (por ejemplo compras en conjunto de materia prima) e innovación al interior de la cadena de valor.

Infraestructura: son las iniciativas relacionadas con infraestructura de tecnologías de información (por ejemplo acceso a internet), telecomunicaciones, vías, etc.

Promoción de la industria: Incluye: identificación de mercados, atracción de inversión, promoción de exportaciones, entre otras.

Tanto las entidades públicas como del sector privado estarán encargadas en ejecutar el plan de acción donde se busca que, al final, el sector sufra una transformación logrando incrementar el mercado a nivel local e internacional.

Después del estudio realizado por la firma consultora, se implementará el plan de acción por parte del sector público y privado. El sector textil confecciones para el 2032 será reconocido a nivel internacional como un sector de clase mundial. Sin embargo, actualmente se encuentra altamente amenazado, tanto en el mercado local como en el internacional. Para esto el sector generará habilidades que le permitan competir con marcas internacionales, diversificar mercados, aumentar su participación en valor agregado y aprovechar tendencias globales. A su vez, las condiciones para competir equitativamente, combatiendo la informalidad y contrabando, facilitando el acceso a capital y niveles de costos competitivos.

La actividad Textil / Confección en Antioquia, representa el 43% del empleo industrial del Departamento y genera aproximadamente 170.000 empleos. En la economía regional, la actividad confeccionista, representa uno de los principales renglones tanto por volúmenes producidos y exportados, como por la dinámica desencadenada en la última década en materia de creación de empresas y generación de empleo. La participación de la región dentro del PIB de la confección a nivel nacional, es del 60%.<sup>26</sup>

### **2.2.2 Producción e importaciones**

Colombia es reconocida internacionalmente como un país que presenta grandes fortalezas en el negocio de los textiles y las confecciones, representando un importante porcentaje del PIB manufacturero 8% y un 3% del PIB nacional.

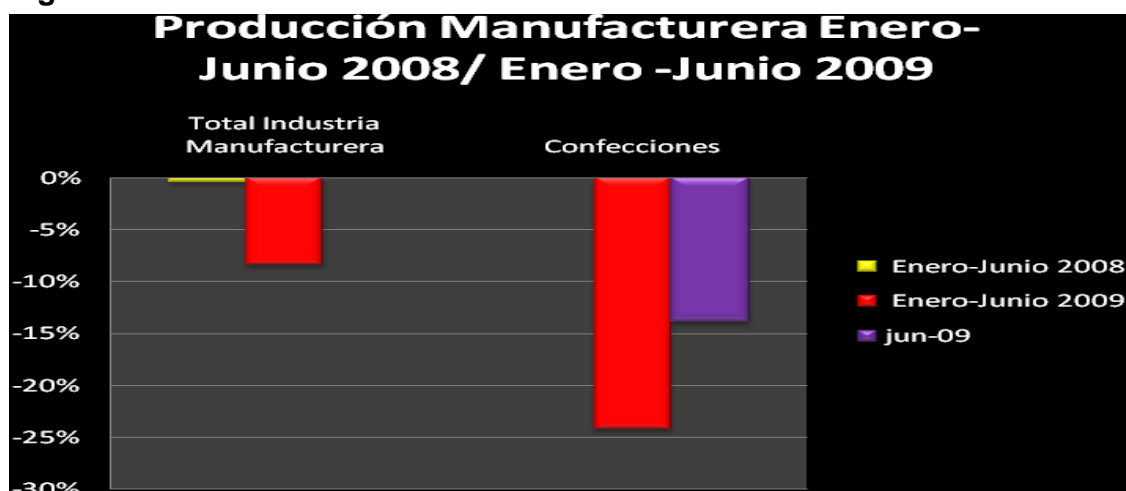
---

<sup>26</sup> INEXMODA. Importaciones. [en línea]. Bogotá, 2009. [Consultado el 15 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/ElsectorTextilydeConfecci%C3%B3nColombiano/tabid/280/Default.aspx>

La crisis actual por la cual atraviesa la industria textil-confecciones obedece a varios factores que se conjugaron en contra del mercado colombiano en los tres últimos años, como la caída de la demanda mundial por efectos de la crisis financiera, la revaluación del peso, la baja en los precios internacionales de algunas materias primas, el contrabando como gran responsable de la crisis interna del sector y del desempleo, y el cierre de mercados clave para Colombia, como Ecuador y Venezuela, siendo estos últimos factores, los de mayor incidencia en el comportamiento del sector externo.

Ante la crisis económica actual y del sector, la industria está obligada a explorar nuevos nichos de mercado en busca de diversificación, a favor del crecimiento de las empresas del sector y la internacionalización de la economía. Para ello el Ministerio de Comercio Industria y Turismo ha impulsado el programa de transformación productiva sectores de clase mundial, que plantea mejorar la competitividad del país; donde las empresas trabajen por aumentar sus habilidades en el desarrollo y comercialización de productos y servicios de valor agregado, alcanzar una mayor participación en mercados internacionales, a través de los acuerdos comerciales vigentes y negociados, pero en espera de ratificación en el país, así como también desarrollar habilidades para producir y exportar con costos, calidad y ser competitivos.

**Figura 7. Producción del sector Textil**



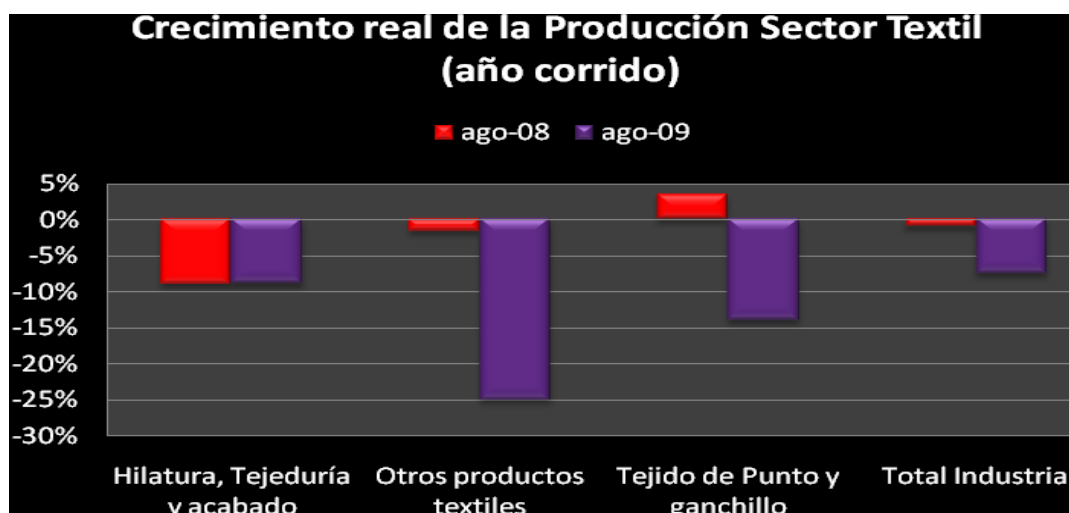
Fuente. CREDISEGURO. Producción del sector Textil. [en línea]. Bogotá, 2009. [Consultado el 30 de Marzo de 2010]. Disponible en [http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME\\_SECTOR\\_TEXTIL\\_Marzo\\_2010.pdf](http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME_SECTOR_TEXTIL_Marzo_2010.pdf)

De acuerdo a las cifras presentadas por el DANE en su Muestra Mensual Manufacturera (MMM), durante los primeros seis meses del año 2009, la

producción manufacturera disminuyó 8,4%, frente al reportado en el mismo período de 2008 (0,4%). Este resultado estuvo principalmente explicado por la contracción de la producción de la industria manufacturera, donde el sector confecciones se contrajo en un -24,2%, período en el cual se presentó el mayor desplome en la producción del sector y solo en el mes de Junio de 2009 el decrecimiento del sector fue de un -13,9%. Al igual que la producción, los niveles de ventas del sector confecciones presentaron decrecimientos, registrando en Junio de 2009 un decrecimiento del -20,4%. Para el cierre de 2009 la reducción en la producción confecciones fue del -18,7%.

Entre tanto, el sector textil (sector en el que se incluyen la elaboración de hilos, la fabricación de telas y el acabado de los productos textiles nacionales) para agosto de 2009, registró un decrecimiento superior al total de la industria. Dicho comportamiento es atribuible principalmente a la desaceleración de la demanda interna y a las menores exportaciones a Venezuela y Estados Unidos. Entre enero y agosto de 2009, la producción de los tres principales subsectores presentó un comportamiento negativo: el sector de hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles decreció cerca de 9%, la producción del subsector de otros productos textiles cayó 25% y finalmente, la producción de tejidos y artículos de punto y ganchillo decreció cerca de 14% con respecto al mismo período del año anterior. Por su parte, durante este periodo, la producción de la industria registró un decrecimiento cercano a 7.5%.

**Figura 8. Crecimiento real de la producción**



Fuente: CREDISEGURO. Crecimiento real de la producción. [en línea]. Bogotá, 2009. [Consultado el 30 de Marzo de 2010]. Disponible en [http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME\\_SECTOR\\_TEXTIL\\_Marzo\\_2010.pdf](http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME_SECTOR_TEXTIL_Marzo_2010.pdf)

Actualmente el sector textil y confecciones es un sector amenazado por una serie de factores que ponen en peligro la sostenibilidad del sector, tanto en el mercado local como en el mercado internacional, entre las cuales están:

- La alta participación de la informalidad y el contrabando, generando desventajas al mercado formal.

- El crecimiento de las importaciones de materia prima y productos terminados provenientes de países como China, siendo estas de muy bajo costo.

- La llegada de marcas internacionales con experiencia e inteligencia de mercados.

- La vulnerabilidad en el mercado internacional, como una alta dependencia en unos cuantos y de inestabilidad política.

- La baja participación en mercados internacionales, modelos de bajo valor, concentrados en la maquila y no en colección completa.

- Y por último los costos de producción que no le permiten al sector ser competitivos con aquellos países de bajo costo.

La cadena textil confecciones colombiana, debe desarrollar grandes habilidades que le permitan enfrentar las amenazas y buscar un mayor acceso a nuevos mercados por la vía de los acuerdos comerciales, pues será la mayor competitividad de los exportadores la que garantizará su afianzamiento en los mercados mundiales.

**Cuadro 1. Importaciones colombianas del sector textil**

Periodo Enero- Diciembre	Volumen = Kilos netos			Variación (%)			Participación%		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic
<b>TOTAL Importaciones</b>	21.150.683	21.874.426	20.436.033	9,5	3,4	(6,6)	100,0	100,0	100,0
Sector Textil	279.746	258.967	241.246	17,5	-10,8	-19,0	1,3	1,2	1,2

Fuente: MINCOMERCIO. Importaciones del Sector Textil. [en línea]. Bogotá, 2009. [Consultado el 1 de Abril de 2010]. Disponible en [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

### 2.2.3 Ventas y Exportaciones

En cuanto a los niveles de ventas del sector, la producción Textil presentó un aumento del 5.2% frente al mismo mes del año anterior, mientras que los otros

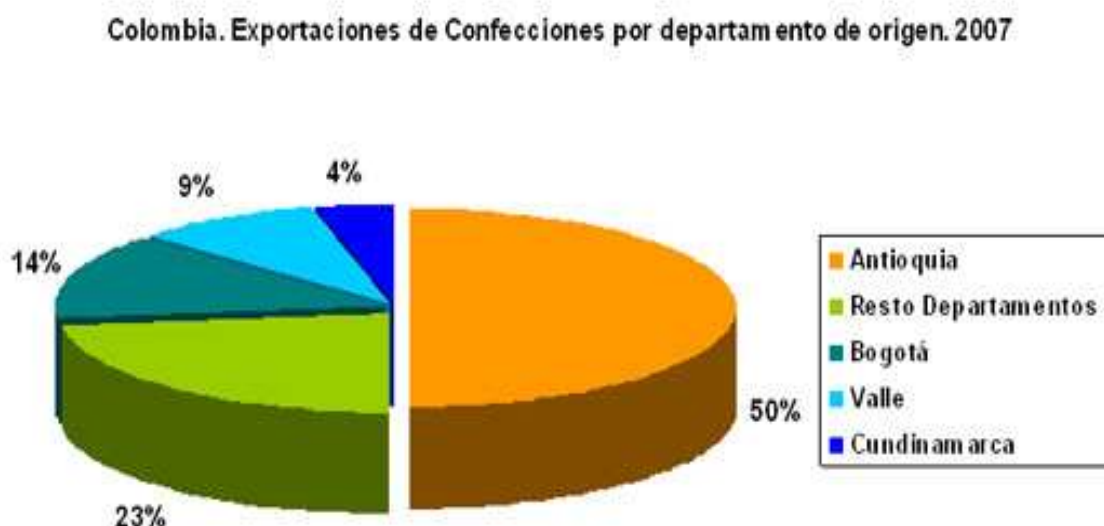


productos textiles registraron una caída del 24.8%. Los tejidos y artículos de punto y ganchillo crecieron en un 3.0%, las Prendas de vestir y confecciones crecieron en un 3.8%, y el Curtido y preparado de cuero aumentaron en un 19.2%. Finalmente, la fabricación de calzado aumentó en un 3.9%, mientras que la fabricación de los artículos de viaje, bolsos y similares presentó una caída del 4.1%.

En cuanto a las ventas de los establecimientos dedicados a la venta al por menor de los productos de los sectores de textiles y confecciones colombianos, vale destacar que los establecimientos dedicados a la venta de Productos textiles registraron una disminución real en sus ventas del 1.56% a lo largo del último año, mientras que los dedicados a las ventas de Prendas de vestir y Confecciones registraron también un decrecimiento anual cercano al 0.98%. Por su parte, los establecimientos dedicados a la venta al por menor de Calzado, artículos de cuero y sucedáneos registraron un crecimiento anual del 12.75%.

Antioquia es líder en las exportaciones de confecciones en el nivel nacional, con una participación de 50% dentro del total.

**Figura 9. Exportaciones colombianas de Textiles y Confecciones Enero-junio 2009 vs enero-junio 2008 US dólares**



Fuente: DANE. Bogotá, 2008. Consultado en <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/ElsectorTextilydeLaConfecci%C3%B3nColombiano/tabid/280/Default.aspx>

En el Cuadro 2 se muestran los principales productos textiles exportados:

**Cuadro 2. Textiles exportados**

Subsector	FOB US\$	
	2008	2009
FIBRAS	15.996.272	27.839.775
HILADOS	109.045.403	47.440.474
TEJIDOS	603.2601.56	308.514.575
Total Textiles	728.301.832	383.794.825

Fuente: INEXMODA. Textiles exportados. [en línea]. Bogotá, 2008. [Consultado el 15 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/ElsectorTextilydelaConfecci%C3%B3nColombiano/tabid/280/Default.aspx>

Los principales productos textiles exportados son los tejidos de mezclilla (denim) de algodón, con hilados de distintos colores, con un contenido de algodón, telas sin tejer, incluso impregnadas, recubiertas, revestidas o estratificadas, de filamentos sintéticos o artificiales, los demás hilados de fibras discontinuas de poliéster, mezclados exclusiva o principalmente con algodón, sin acondicionar para la venta al por menor e hilados sencillos de fibras peinadas con un contenido de algodón.

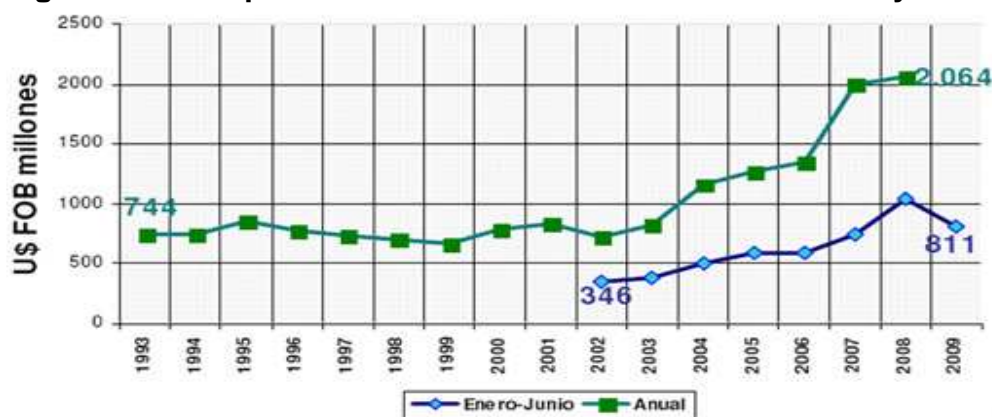
**Cuadro 3. Exportación de Confecciones**

Subsector	FOB US\$	
	2008	2009
PUNTO	588.809.095	127.405.857
PLANO	603.248.376	254.046.320
ROPA DE HOGAR	139.908.062	46.172.498
Total Confecciones	1.331.965.534	427.624.677
Total General	2060267366	811419501

Fuente: INEXMODA. Exportación de confecciones. [en línea]. Bogotá, 2008. [Consultado el 30 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/ElsectorTextilydelaConfecci%C3%B3nColombiano/tabid/280/Default.aspx>

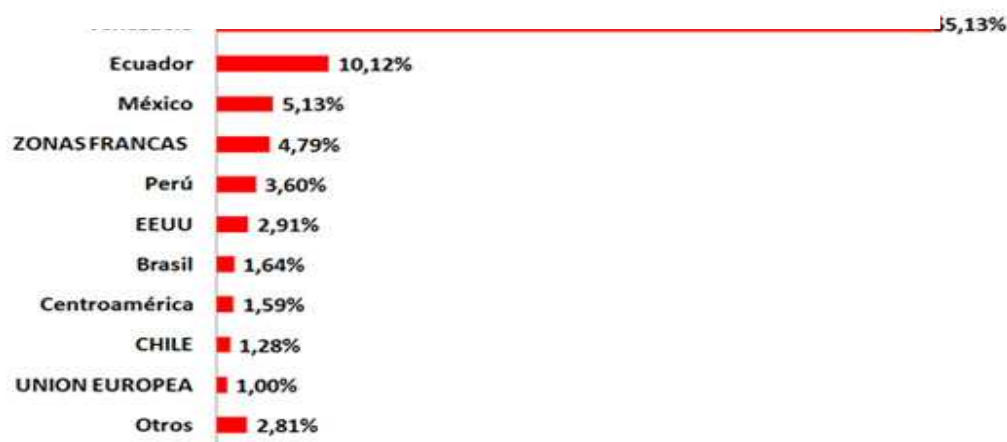
Los principales productos de confección exportados son: pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos y shorts, de mezclilla o denim, para hombres o niños, tejidos de punto, sin hilos de caucho, camisetas interiores de punto, de algodón, sostenes, pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos y shorts de algodón para mujeres o niñas, excepto los de punto.

**Figura 10. Exportaciones Colombianas de Textiles y Confecciones.**



Fuente: INEXMODA. Exportación de textiles. [en línea]. Bogotá, 2009. [Consultado el 30 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/ElsectorTextilydeLaConfecci%C3%B3nColombiano/tabid/280/Default.aspx>

**Figura 11. Destinos de las exportaciones del sector textil colombiano**



Fuente: INEXMODA - PROEXPORT. Tema. [en línea]. Bogotá, 2009. [Consultado el 1 de Abril de 2010]. Disponible en <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/ElsectorTextilydeLaConfecci%C3%B3nColombiano/tabid/280/Default.aspx>

Los principales destinos de exportación durante el recorrido 2008, fueron: Venezuela (65.13%), Ecuador (10.12%), México (5.13%), Perú (3.60%) y Estados Unidos (2.91%)

#### **2.2.4 Tendencias del sector textil confecciones diseño y moda.**

Los textiles y confecciones representan 92% del valor agregado de la cadena de valor. La cadena contribuye 8% del valor agregado de la industria en Colombia, 20% del empleo y 5% de las exportaciones. Colombia es un importador neto de textiles (solo 15% de la producción se exporta) y exportador neto de confecciones (57% de la producción se exporta).<sup>27</sup>

Varios jugadores se han destacado por desarrollar servicios de valor agregado integrándose logísticamente con sus clientes en el exterior, comercialmente, entre otras actividades.

Varias de las grandes empresas textiles han hecho inversiones y esfuerzos importantes en el tema de innovación (acabados de las telas, telas inteligentes, utilización de fibras naturales como el bambú, etc.) y algunas cuentan con equipos de diseño textil. Sin embargo en el país hacen falta programas de capacitación especializados (ingeniería textil, diseño textil, etc.) que impulsen la competitividad del sector. Según encuesta realizada entre empresarios del sector el 40% de las empresas textiles cuentan con personal con dedicación exclusiva a investigación y desarrollo y el 64% a diseño.

Como factor de éxito, los empresarios del sector, deben enfocarse en mercados y productos con mayor valor agregado. Tener una aspiración sectorial clara y trabajar como cadena para alcanzar sus objetivos. Como factor de riesgos, hace falta de motivación de los empresarios para invertir, transformarse y cooperar entre sí.

Hacia adelante, los empresarios del sector deben enfrentar los retos como un gremio unido, aumentar su productividad y aspirar a competir en un entorno global cada vez más competitivo.

Ante la crisis económica actual, el sector está obligado a explorar nuevos nichos de mercado en busca de la diversificación de sus mercados en pro del crecimiento en las empresas del sector logrando la internacionalización de la economía.

Para esto es necesario tener conocimiento de los tratados comerciales que tiene el país como CAN, CAN-MERCOSUR, con Chile, México, Triángulo del Norte (Honduras-Guatemala-El Salvador), GSP-EU. También los que están negociados pero en espera de ratificación como Canadá, EFTA y EEUU, los negociados como

---

<sup>27</sup>INEXMODA. Tendencias del sector textil. [en línea]. Bogotá, 2008. [Consultado el 30 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/ElsectorTextilydelaConfecci%C3%B3nColombiano/tabid/280/Default.aspx>

la Unión Europea y en perspectiva de negociación como P4 (Nueva Zelanda, Chile, Singapur y Brunei), Japón, China, India y República Dominicana.

Así mismo conocer las preferencias arancelarias como el APTDEA y el sistema generalizado de preferencias para los países Andinos (SGP Andino)

## **2.2 LA EMPRESA**

### **2.2.1 Breve Reseña Histórica**

La compañía inició labores en el año de 1994 como la Bodega de las Camisetas, su creador es el señor Nelson Aristizabal, actual Gerente General; inició con la comercialización de prendas deportivas (camisetas y gorras) vendidas al por mayor a nivel local y parte a nivel nacional con dos puntos de ventas y una bodega pequeña para la distribución.

A partir de 1998 se aumentó la línea de productos con: buzos, lycras y camisetas polos y de moda, lo que obligó a una ampliación en la bodega pasando esta de 470 a 800 m<sup>2</sup>, además se incrementó la capacidad de producción para permitir el abastecimiento de la demanda en el ámbito nacional.

Durante los últimos dos (5) años se han abierto más puntos de venta con el objetivo de fortalecer y posicionar el producto, además se busca el crecimiento gradual y el acceso a los diferentes tipos de público.

### **2.2.2 Cultura Empresarial**

**Misión:** Somos una organización productora y comercializadora de prendas de vestir en tejido de punto a nivel nacional, con moderna tecnología y un equipo humano comprometido que permite satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

**Visión:** Ser líderes en el diseño, producción y comercialización de prendas de tejido de punto, respaldados por una permanente actualización tecnológica, y orientados a la apertura de nuevos mercados: fortalecidos con un equipo humano idóneo, capacitado y comprometido con el mejoramiento continuo de la calidad.

**Política de Calidad:** Trabajamos con el compromiso de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes en términos de calidad, servicio y precios competitivos; caracterizándonos por la agilidad en las entregas, innovación en los diseños y atención personalizada; respaldados por una avanzada tecnología, proveedores calificados y un capital humano con sentido de pertenencia, comprometido con el mejoramiento continuo de los procesos para incrementar el índice de rentabilidad y contribuir con el desarrollo social a través de la generación de empleo.

### 2.2.3 Estructura Actual

Se fabrican variedad de camisetas para adulto y niño, estampadas y bordadas.

Los principales clientes son:

Almacenes Yep  
Almacenes Only  
Almacenes Flamingo  
CI Mariven  
Grandes Superficies de Colombia-Carrefour  
Casaestrellas  
CI Dubotex  
Inversiones DOV

Aritex de Colombia S.A., lanzó la marca Suisse con la que espera penetrar el mercado de la moda informal.

La compañía proyecta tres rutas para incursionar con éxito en este competido mercado. En primer lugar, entrar con sus productos a las tiendas multimarca que ya funcionan en los principales centros comerciales. La segunda vía es la apertura de más tiendas propias en las principales ciudades. Ya tienen tres en Cali y en noviembre se abrirá una en Bogotá, ya sea en el centro comercial Santa Fe o en Gran Estación. Y la tercera ruta de expansión es a través del modelo de franquicia.

La oferta de esta marca será de 150 referencias, entre jeans, camisas, camisetas, para hombre y mujer. Cada diseño tendrá entre 120 y 150 prendas para garantizar la exclusividad.

Para dar este gran salto, la empresa Aritex realizó una inversión de 250.000 dólares en su planta del Valle del Cauca, en donde integró todos los procesos de la confección.

Esta empresa genera 320 empleos directos y 250 indirectos. Cuando entre en marcha el modelo de franquicia, Aritex calcula que por cada punto se crearán entre cuatro y seis empleos. “Hemos asistido a muchas ferias internacionales donde hemos adquirido mucha información; además, tenemos una rápida capacidad de entrega y por eso estamos fuertes para impactar este mercado”, afirma el gerente.

La empresa cuenta con:

-Dos grandes puntos de venta al por mayor en las ciudades de Cali y Medellín.

-Venta directa a través del Call Center y de Asesores Comerciales ubicados estratégicamente en las diferentes regiones del país

-Venta de paquete completo para clientes de talla internacional como: Leonisa, Quest, Azúcar, Coltabaco, Pollito, Tex, Libero Group Inc, entre otros.

El proceso de producción está definido por las siguientes actividades: hilatura, tejeduría y tintorería, diseño, corte y confección. Se han establecido controles en las diferentes etapas del proceso con el fin de garantizar un producto terminado de excelente de calidad, entre los cuales se pueden nombrar:

-Una estricta clasificación por defectos (punto amarillo, punto rojo y punto naranja) de la materia prima, producto en proceso y producto terminado.

-Inspección, prueba y ensayo a las materias primas.

-Auditorías *outside* e *in situ* a las etapas de corte confección y terminado de producto (bordado, estampado, transfer).

-Pruebas y ensayos de producto terminado.

En la Figura 12 se presenta el organigrama de la empresa. La empresa genera empleo para 350 trabajadores.

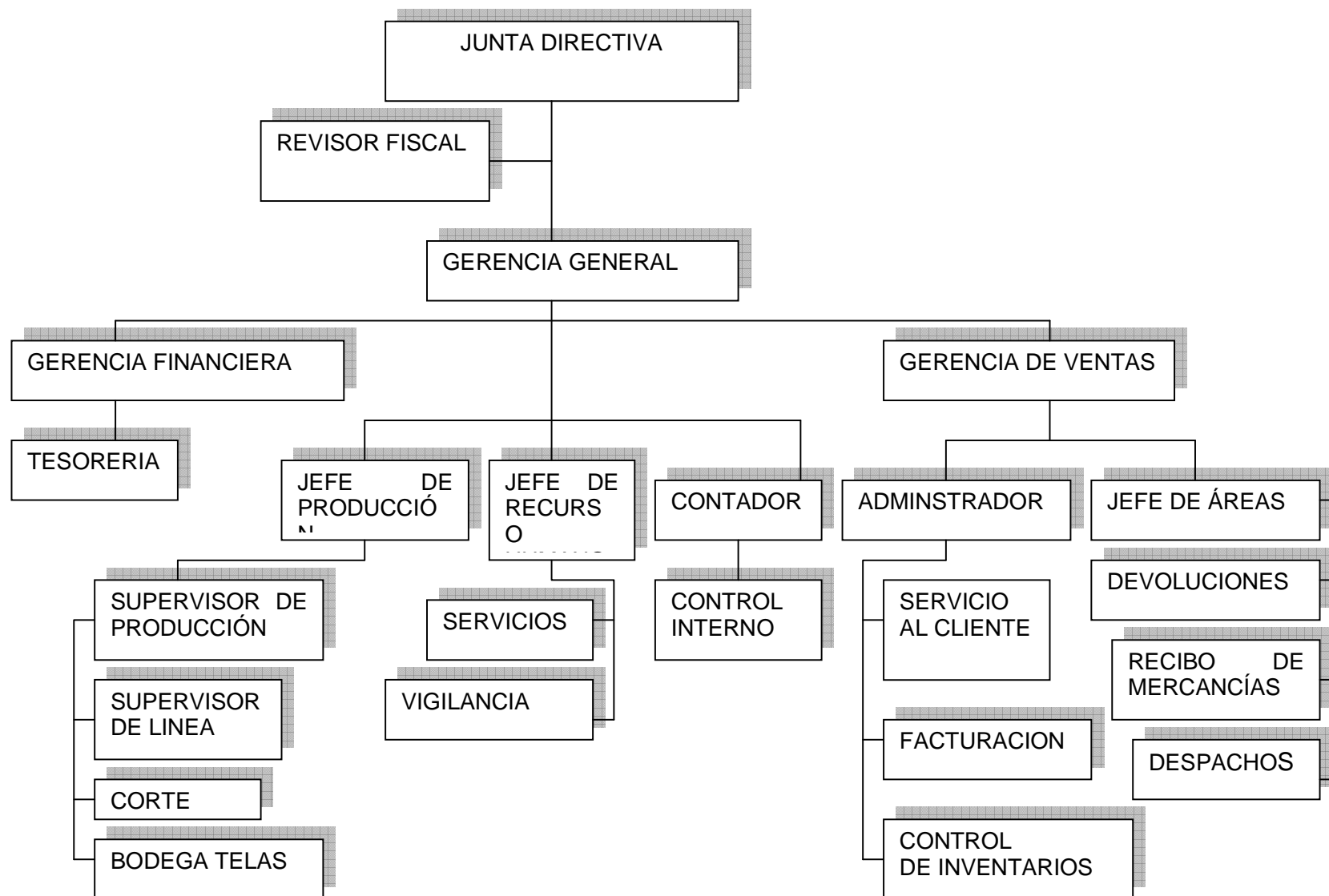
A nivel financiero se presenta información de la empresa para el 2007 y el 2008

**Cuadro 4. Datos financieros de Aritex De Colombia S.A. (en miles de pesos)**

Item	2007	2008
<b>Total activo</b>	16.730.955	16.227.788
<b>Total Pasivo</b>	11.089.093	9.410.090
<b>Total Patrimonio</b>	5.641.862	6.817.698
<b>Ingresos</b>	33.434.385	29.443.314
<b>Utilidad bruta</b>	7.846.726	7.767.848
<b>Utilidad neta</b>	2.360.397	1.862.797
<b>Indicadores financieros</b>		
<b>Razón corriente</b>	0,85	1,14
<b>Razón de endeudamiento</b>	0,66%	0,58%
<b>Margen neto</b>	0,04%	0,04%

Fuente: Aritex de Colombia. [en línea]. [Consultado el 13 de Abril de 2010].  
Disponible en  
<http://www.portafolio.com.co/empresassectores/empresas/home/empresa.php?ide=3900733>

**Figura 12. Organigrama**



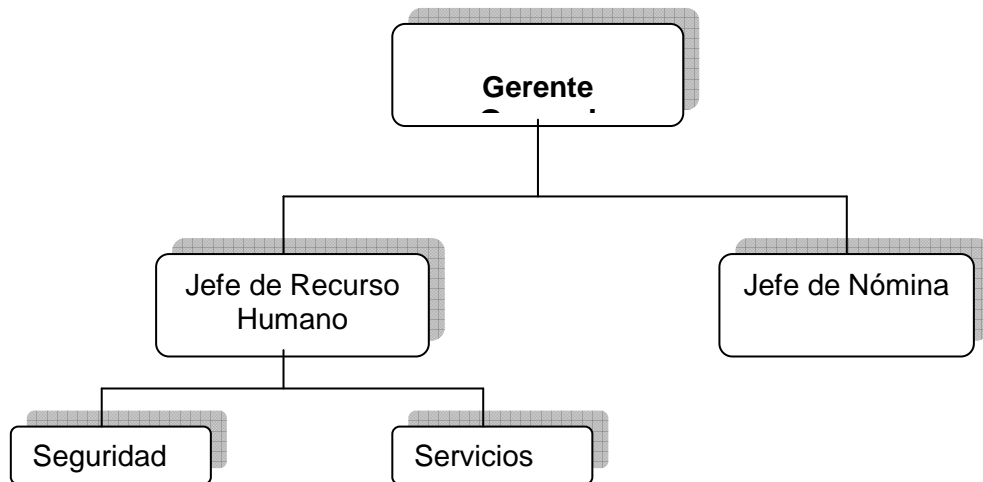


### 3. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

El área de Recurso Humano está claramente identificada en la empresa, sin embargo se encuentra en un proceso de estructuración.

#### 3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**Figura 13. Organigrama de Recurso Humano**



Fuente: los autores

#### 3.2 CARGOS FUNCIONES Y PERFILES EN RELACIÓN A LA GESTIÓN HUMANA

##### 3.2.1 Gerente general

El Gerente se encarga de controlar las actividades realizadas por el Jefe de Recursos Humanos, de tomar las decisiones con respecto a la selección final de los candidatos a los cargos que hayan cumplido con el proceso, revisar la planeación del área y aprobar o reprobar las propuestas de dicha gestión.

##### 3.2.2 Jefe de Recurso Humano

El objetivo del cargo es lograr un buen ambiente de trabajo y garantizar la competencia de personal por medio de una adecuada selección, capacitación y evaluación.

Las funciones propias de este cargo son:

Selección, contratación de personal

- Mantener un Banco de Hojas de vida que permita suplir un requerimiento.

- Citar a los aspirantes telefónicamente y entrevistar y verificar referencias.
- Emitir un documento del resultado de la entrevista al Jefe de Proceso interesado.
- Recibir de la persona seleccionada los documentos necesarios para la afiliación a las entidades de seguridad social y hacerle la presentación oficial de la empresa.
- Si la persona seleccionada es de ventas, hacer carta de presentación dirigida al Administrador.
- Elaborar el contrato de trabajo, crearlo en el sistema y crear carpeta.
- Hacer la apertura de la cuenta bancaria para el pago de nómina

#### Liquidación de nómina y prestaciones

- Recibir de los diferentes centros de costo los reportes de nómina y alimentar el sistema con sus respectivas novedades, horas extras, recargo nocturno, deducciones, etc.
- Liquidar semestralmente las primas y los contratos del todo el personal.
- Generar la nómina en disquete para la entidad bancaria.
- Entregar un reporte a la Gerente Financiera del valor de la nómina en efectivo y del Banco para el respectivo pago.
- Realizar los pagos en efectivo a excepción de la Bodega Principal.
- Generar en el sistema el resumen de nómina y archivarlo.
- Liquidar y elaborar las planillas de las entidades de seguridad social con el reporte de novedades,
- Para su respectivo pago y elaborar cuadro del resumen mensual, generar los disquete y enviar a las Entidades que lo solicitan.
- Liquidar la nómina en el sistema por centro de costo y entregar para revisión al Gerente Contable.
- Hacer la liquidación y coordinar el pago cuando hay el retiro de un trabajador.
- Elaborar las constancias laborales y certificados de ingresos y retención.

#### Otras

- Atender las inquietudes y solicitudes del personal, canalizándolas correctamente y darles solución oportuna.

- Atender a los Asesores Comerciales de las entidades de seguridad social.
- Recibir, verificar y repartir los carnés que emiten las entidades de seguridad social.
- Recibir y transmitir información de Bienestar social mediante boletines, carteleras, revistas, etc.
- Recibir, revisar, tramitar para pago y archivar facturas de servicios públicos y teléfono.
- Recibir y repartir los cheques de subsidio familiar.
- Coordinar actividades de fomento y bienestar social.
- Velar por el bienestar de los empleados brindando servicios como compra de mercados, afiliación a servicios funerarios, créditos con entidades bancarias, etc.
- Verificar la capacidad de endeudamiento del personal para diligenciar y autorizar formulario de crédito.
- Funciones como miembro del Comité Paritario.
- Coordinar actividades de Salud Ocupacional.
- Elaborar, planear y coordinar el plan de capacitación.

El perfil de este cargo es: edad entre 25 y 50 años, profesional en Administración, con experiencia mayor a 2 años y habilidades como Responsabilidad, Compromiso, Presentación personal, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Organización, Amabilidad, Iniciativa, Atención y Discreción.

### 3.3 POLÍTICAS

**Empleado Permanente:** Es aquel personal vinculado laboralmente con la empresa con Contrato a Terminio Indefinido y su cargo está aprobada por el Gerente General y el Jefe de Recurso Humano.

**Empleado Temporal:** Es el personal vinculado con la empresa a través de una empresa de servicio temporal para realizar labores:

-Labores transitorias, accidentes

-Cuando se necesita reemplazar personal en vacaciones, en licencia o en incapacidad por maternidad o enfermedad.

-Cuando existen incrementos en la producción o en las ventas del producto.

**Igualdad del Personal:** El propósito de la empresa es emplear personal para todos los cargos sin consideración de raza, credo, color, sexo, nacionalidad,

edad o incapacidad física. La determinación de elección estará basada exclusivamente en las competencias del solicitante de acuerdo con el perfil que solicitan en el área.

**Horario:** La empresa labora de lunes a sábados en el horario de 8:00 AM a 6:00 PM (oficinas) y en el área de producción es de 6:00 AM a 2:00 PM en excepción de que esta área si no ha cumplido con la producción acordada en el día, deberá quedarse hasta su logro, en sus sucursales el horario va desde las 9:00 AM hasta las 7:00 PM.

**Reglamento Interno:** Se cuenta con un RIT extensivo a todos los trabajadores.

### **3.4 PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA**

La labor del área de Recursos Humanos es cumplir con sus objetivos enunciados y sus labores específicas son cumplir con el reclutamiento y selección del personal para cada una de sus áreas con aprobación del Gerente General y el Jefe Inmediato del perfil solicitado, manejar un sistema codificado de descripción de cada área con su personal, realizar un Kárdex que está diseñado para llenar los datos de cada persona que ingresa a la empresa, identificar y diseñar los perfiles adecuados para cada cargo en forma escrita.

Como el departamento de RH fue creado desde hace muy poco tiempo uno de los objetivos es implementar todos los requisitos de toda empresa en esta área.

#### **3.4.1 Selección**

Se utilizan tres métodos para cubrir las vacantes: la selección interna (concurso interno), el reclutamiento externo.

**Selección Interna:** El sistema de Concurso Interno es el proceso primario para obtener y seleccionar personal para cubrir los cargos vacantes, el objetivo es dar la oportunidad a los colegas actuales calificados de ser considerados para las vacantes antes de emplear reclutamiento externo.

La vacante solicitada es anunciada mediante avisos en la cartelera durante un tiempo de 10 días hábiles.

El aviso en cartelera incluye la siguiente información:

- El título del cargo
- El lugar y área
- Requisitos mínimos del cargo
- La persona a quien se deberá dirigir y la fecha límite.

**Reclutamiento Externo.** La Jefe de Recurso Humano maneja una recopilación de Hojas de Vidas de personas que pueden ser buenos prospectos para la empresa. Este archivo está clasificado por especialidades y es actualizado cada seis meses.

Se publican anuncios en el Diario de mayor circulación a nivel regional, el texto es elaborado por la Jefe de Recursos Humanos y es aprobado por el Gerente General y con el visto bueno del área solicitante.

La selección externa a través de Agencias de Empleo Temporal es definida por el Gerente del área afectada y la Jefe de Recurso Humano, todo contacto será establecido por la Jefe de Recurso Humano.

Seleccionada la Hojas de Vidas la entrevista es realizada por la Jefe de Recurso humano y por el Jefe del Área que la Solicite, este proceso permite constatar la información de la hoja de vida, es la oportunidad de analizar el interés mutuo en continuar con el proceso.

Después de la entrevista de RH, los candidatos son entrevistados por el Jefe del Área solicitante, se evalúan para conocer el grado de competencia de los aspirantes.

Se realiza un respectivo examen para evaluar sus conocimientos y experiencia específica, estos exámenes son realizados directamente con el Jefe del Área.

Realizado todo el proceso de selección se unen las conclusiones finales y se analiza el candidato más conveniente, se citara y se hará una descripción clara tanto de las condiciones y benéficos ofrecidos por la empresa.

### **3.4.2 Contratación**

La Contratación es de responsabilidad de la Jefe de Recurso Humano, quien deberá ordenar los exámenes médicos, e informarle al candidato sobre los documentos solicitados por la empresa para realizar el trámite de contratación, también se establece la fecha de inicio de labores.

Ningún candidato puede firmar contrato sin tener la EPS y la ARP para iniciar labores, el contrato debe de estar correctamente diligenciado y firmado por el Gerente General y el Candidato.

### **3.4.3 Inducción**

Un buen proceso de inducción del nuevo colega a la compañía en general y a su cargo en particular, es indispensable para el proceso de selección cumpla con su cometido inicial de encontrar la persona adecuada para el puesto que se necesita.

El proceso de inducción será responsabilidad de Recurso Humano como área solicitante y deberá permitirle al Colega una ubicación dentro del contexto de la Empresa y el conocimiento básico de las normas y políticas de la empresa.

Se entrega un paquete de información en general de la empresa, que son los siguientes documentos:

- Carta de Bienvenida

- Organigrama General de la empresa y de RH.
- Folleto de la Historia de la empresa
- Programación de Inducción
- Programa de entrenamiento

La desvinculación se hace de acuerdo con la fecha de terminación final del contrato.

Otras desvinculaciones se harán de acuerdo a las violaciones o el no cumplimiento de las clausuras hechas en el contrato laboral

### **3.4.4 Evaluación del desempeño**

La evaluación de desempeño no está fundamentada en la empresa, el jefe inmediato es el que verifica si el colega es competente y si se le puede exigir más o al contrario si es deficiente en su labor.

### **3.4.5 Mantenimiento**

**Beneficios sociales.** La empresa ofrece a todo sus trabajadores todos los beneficios legales que en la actualidad los define la ley.

Las primas, vacaciones, cesantías, liquidaciones la pensión y también la salud etc.

Vivienda. Mediante cartelera, volantes y reuniones con la Asesora Comercial de COMFENALCO, se ha promocionado los planes de vivienda de interés social, que ofrece la Caja de Compensación y lograr que las personas disfruten del subsidio de vivienda que a la fecha está establecido por \$7.150.000. Estas casas están ubicadas en la parcelación Valle Grande, Decepaz y serán entregadas a sus propietarios en el mes de Junio/10.

**Recreación.** El 27 de febrero la empresa ofreció la fiesta anual de integración con todos los empleados, en el centro Recreaciones Valle de Lili, con la asistencia promedio de 240 personas.

Se coordinó y programó un paseo para los hijos de los empleados con COMFENALCO, en las instalaciones de Valle de Lili.

Hubo una gran respuesta para este programa; con la asistencia de 35 niños, se realizó el paseo el 20 de octubre con la asistencia de María Eugenia Sarmiento del Departamento de Gestión Humana y el apoyo de dos esposas de trabajadores que asistieron para colaborar con el cuidado de los niños.

La empresa les obsequió camisetas a los niños de un solo color, lo cual fue de gran ayuda para identificarlos fácilmente dentro del Centro Recreacional.

## **Salud Ocupacional**

### **Jornadas de Salud**

En el mes de agosto cumpliendo un año de haber tomado el anterior examen de citología, se realizó nuevamente campaña, solo para las personas afiliadas a la EPS COMFENALCO.

Con el desplazamiento de dos enfermeras, se llevó a cabo en las instalaciones de Sameco y en la planta, contando con la disponibilidad de las oficinas de la Gerencia General y de la Jefe de Planta; el cual se lo realizaron 27 personas.

El resultado de este examen es enviado a la oficina de Gestión Humana de manera personalizada a cada paciente indicando si debe acudir o no donde él medico.

Por instrucciones médicas esta campaña se seguirá realizando anualmente.

Se realizó durante el año las respectivas jornadas de salud, para la vacuna HEPATITIS B, que consta de tres dosis, primera dosis, segunda dosis al mes y tercera dosis al quinto mes.

Contando también con el desplazamiento de la enfermera de Comfenalco, en las Oficinas Principales, Planta y Puntos de ventas; en total tomaron esta vacuna un total de 47 personas.

Detectando un alto porcentaje de personal con Virus de gripa, se programa una jornada de vacuna contra la influenza, la cual con duración de un año evita que algunas persona les de este virus y en otras si son afectadas no recaigan fuertemente.

Esta jornada se lleva a cabo en las secciones de Oficinas Principales, Planta y Puntos de venta, con un resultado de 64 personas vacunadas.

**Jornada de salud oral.** Con motivo de celebrar la fiesta que celebran los niños el 31 de octubre se planeó una Jornada de Salud Oral, con Comfenalco, totalmente gratis, para todos los hijos de los empleados entre seis y trece años de edad.

El sábado 27 de octubre se llevó a cabo en la sala de Juntas de la empresa Desde las 08:00 a.m hasta las 12:00 m. Esta jornada que consistió de:

Charla educativa sobre higiene oral con película

Uso adecuado del cepillo de dientes y seda dental

Toma de placa bacteriana

Con la participación de un recepcionista y la higienista oral, los niños disfrutaron de una mañana agradable, compartiendo juegos, pastel con gaseosa y cepillo de dientes que la empresa les obsequio.

**Salarios y Compensaciones.** Existen tres clases de salarios:

Rango 1: De cuatro salarios mínimos en adelante

Rango 2: Hasta dos o tres salarios mínimos.

Rango 3: Un salario mínimo.

El personal administrativo se encuentra en el rango uno y dos, los operarios se encuentran en el rango numero tres.

Este punto no lo especificaron bien por políticas de la compañía.

**Compensaciones.** Lo que son compensaciones, bonificaciones e incentivos no entran legalmente en el salario, se incentiva al personal de producción y ventas por cumplir mas del objetivo propuesto en el mes, el valor del incentivo no fue expresado por la persona que estaba subministrando la información por políticas de la empresa.

**Seguridad Industrial.** La empresa no tiene bien identificada esta área, muchos empleados no utilizan los accesorios que deben emplear para prevenir los accidentes algunos saben los riesgos por las charlas expuestas de Suratep pero como la empresa no aplica una normatividad, hacen caso omiso a esta información.

ARP Suratep. La ARP, ofrece varios cursos de capacitación orientados a la prevención de riesgos profesionales y accidentes de trabajo, los cuales van dirigidos a diferente tipo de personal, según sus funciones.

Comité de Emergencia. Dirigido para personal que desee y tenga disponibilidad de conformar este comité, en el cual queda preparado para saber actuar en casos de emergencia (Temblores, incendios. etc.), atender primeros auxilios; y con la capacidad para identificar las causas de incendios más comunes, manejar correctamente extinguidores, valorar la importancia de la prevención de desastres y la necesidad de implementar programas de evacuación.

Se dictó en la sala de Juntas, con una intensidad de 10 horas, se conformó el grupo de 18 personas consultando verbalmente a los jefes de áreas, para que designaran algunas personas de su cargo; a quienes se les envió un comunicado indicando los días y las horas en que se dictaría esta capacitación.

## **Higiene Industrial**

Programa Orden y Aseo. Dirigido para todo el personal, tiene como objetivo describir los principales aspectos para lograr orden y aseo en el puesto de trabajo, aplicar los procedimientos para el manejo adecuado de residuos.

Informar y concientizar que orden y aseo es una función más del puesto de trabajo, lo cual está contemplado en la Legislación colombiana.

Se realizó con una intensidad horaria de 04 horas en la Sala de Juntas (dos por



día de 7:00 a.m. a 9:00 a.m.), se le envió un comunicado a los jefes de áreas invitándoles y así mismo designaran algunas personas a su cargo, conformando un grupo de 20 personas, de los cuales terminaron asistiendo 13, aduciendo que tenían mucho trabajo.

Se observaron muy buenos resultados de esta capacitación, el personal se motivó y se preocupó por mantener en orden y aseo su lugar de trabajo.

### **3.4.6 Desarrollo**

#### **Capacitación**

Tiene como objetivo capacitar al personal de la compañía, con la necesidad de desarrollo individual y para garantizar el correcto desempeño para los planes estratégicos de la empresa, y para el crecimiento en la formación del personal.

**Curso de Sistemas.** El curso de sistemas se ofrece a los empleados con contrato a término fijo o indefinido, con visto bueno del Jefe de Área directo también para organizar la programación de trabajo.

Este curso de sistemas se da los martes y jueves de 7:00 AM a 9:00 PM, se contrata un proveedor externo para dictar el curso que se realiza en otras instalaciones, y el tiempo de duración de curso es de un mes, en total 16 horas.

A pesar del poco horario disponible del personal, se logró las siguientes capacitaciones:

**Motivación para la Autogestión.** Dirigido para todo el personal, tiene como objetivo replantear el concepto de salud, diferenciar los niveles de conciencia que determinan las visiones que el personal tiene acerca del origen de lesiones de trabajo.

Se realizó con una intensidad horaria de 02 horas, en la Sala de Juntas de 07:00 a.m. A 09:00 a.m., para lo cual se conformaron dos grupos para dos días diferentes. Se envió comunicado a los jefes de secciones invitándoles y así mismo asignaron del personal a su cargo.

Logrando conformar dos grupos el primero de 20 personas y el segundo con 13 personas, aduciendo contar con poco tiempo disponible, por los múltiples compromisos laborales

El resultado de esta capacitación se ve reflejado a nivel individual de cada persona; asumiendo que cada uno es responsable por su salud, la cual si se ve afecta, terminará afectándolo laboralmente.

#### **Seguimiento y control**

**Base de Datos.** La manejan utilizando una tabla llamada Kárdex que suministra la información requerida del personal, también esta sistematizada una base de datos que contiene cada trabajador, un código y el área.

#### 4. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ACTUAL Y EL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA

El diagnóstico contiene la identificación de fortalezas y debilidades y el análisis de estas últimas con el fin de conocer sus causas y plantear las acciones correctivas.

##### 4.1 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Se utilizan dos instrumentos como se estableció en la metodología: las encuestas al personal y la auditoría. Con las encuestas se conoce el criterio del personal con respecto a todas las variables de gestión humana y con la auditoría se conoce el criterio de la alta gerencia con comprobación por parte de los investigadores.

##### 4.1.1 Mediante encuestas realizadas al personal

**Población:** 350 Empleados

**Muestra:** para definir el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula para población finita:

$$n = Np.q / [(N-1)e^2/4 + p.q]$$

donde:

N= población

p= probabilidad de éxito = 0.8

q= probabilidad de fracaso = 0.2

e = error = 10% = 0.1

$$n = 350 \cdot 0.16 / (349) \cdot 0.1^2 / 4 + 0.16$$

$$n=54$$

Se aplicaron 53 encuestas.

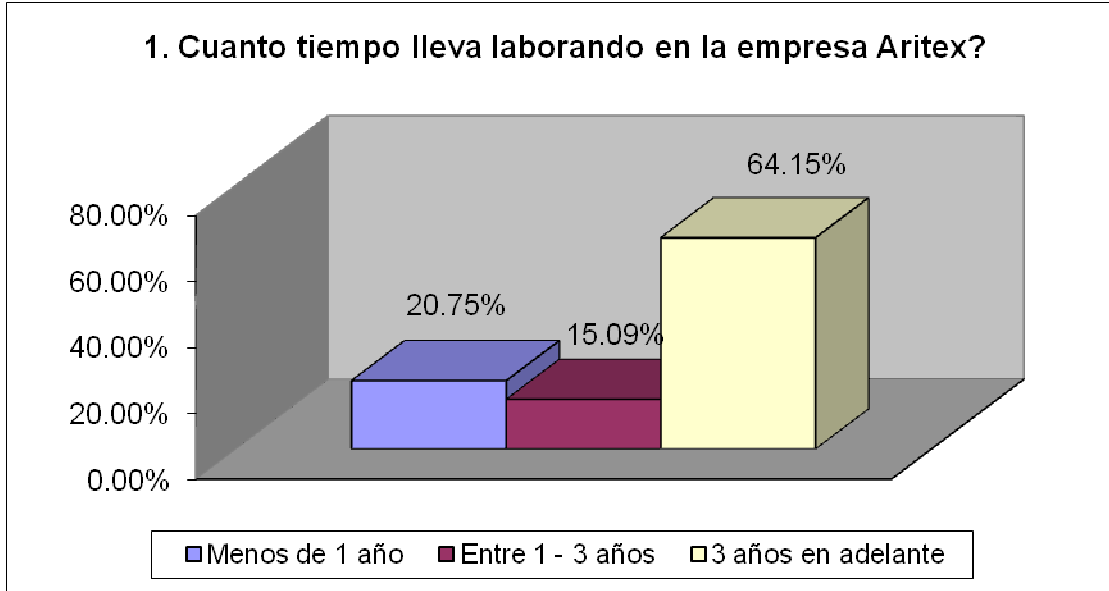
**Instrumento:** se diseñó una encuesta que consta de 20 preguntas. Para definir estas preguntas se establecieron previamente las necesidades de información con base en la fundamentación teórica sobre gestión humana. La mayoría de las preguntas son cerradas para facilitar la tabulación de los resultados.

En el Anexo A se presenta el formato de la encuesta.

Resultados:

La mayoría de los trabajadores encuestados lleva más de tres años de vinculación con la empresa, aspecto importante para esta investigación porque son personas que conocen en profundidad la empresa y su gestión. Un porcentaje importante del 20.75% lleva menos de un año, y un 15.09 entre uno y tres años.

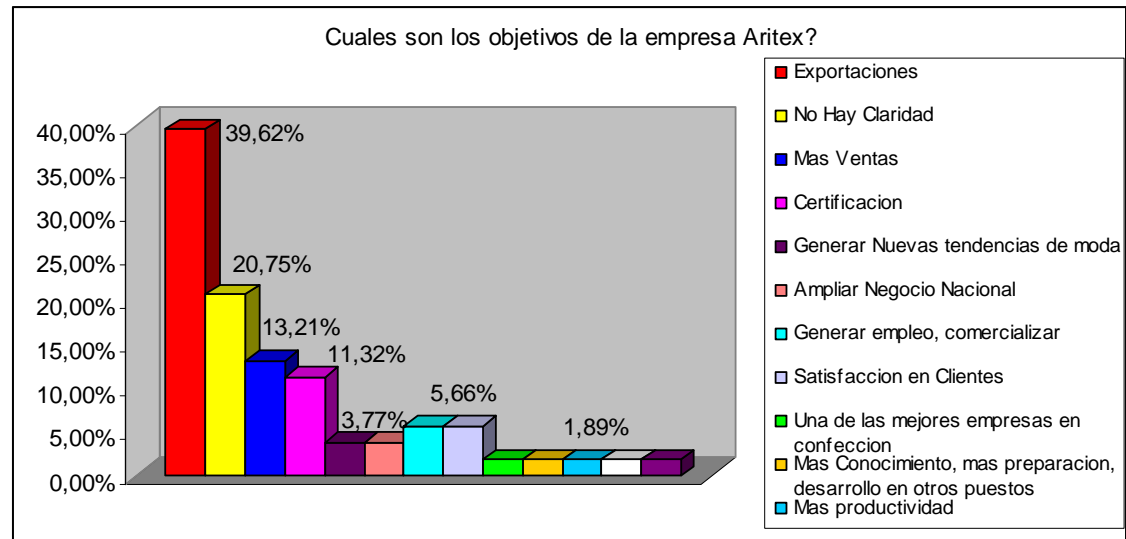
**Figura 14. Tiempo de vinculación**



**Fuente: encuesta realizada por los autores**

El 39.62% de los empleados contestó que los objetivos de la empresa son las exportaciones y un porcentaje alto el 20.75% no tiene claridad sobre los objetivos de la empresa, siendo esto un aspecto importante para analizar, ya que es importante tener claridad de los objetivos para poder lograrlos en equipo.

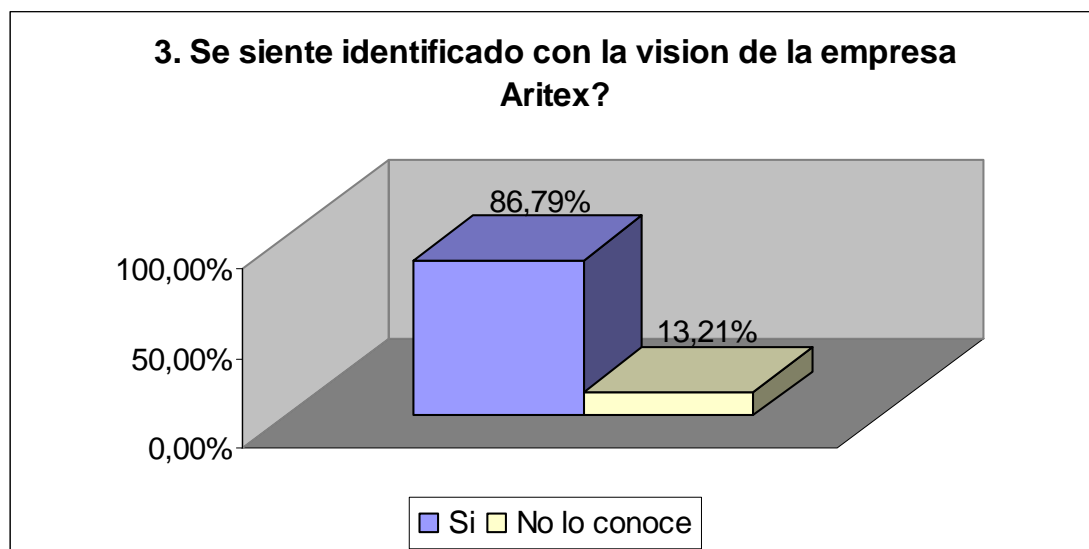
**Figura 15. Objetivos de la empresa.**



**Fuente: encuesta realizada por los autores**

En relación con la identificación que sienten los empleados con la visión de la empresa un porcentaje muy importante del casi 87% respondió afirmativamente, mientras que el 13.21% no conoce la visión de la empresa aspecto para analizar.

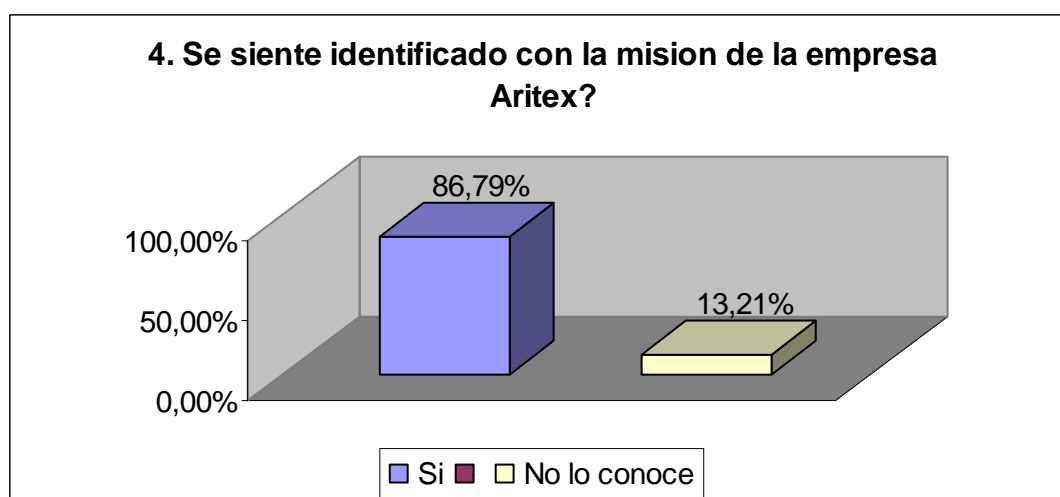
**Figura 16. Identificación con la visión.**



Fuente: encuesta realizada por los autores

En relación con la identificación de la misión de la empresa con los empleados, un porcentaje del 86.79% se sienten identificados, esto es una fortaleza ya que hay claridad sobre lo que quiere lograr la empresa, el 13.21% no conoce la misión, teniendo en cuenta que casi el 80% de los empleados son operativos no es un factor relevante para un análisis a profundidad.

**Figura 17. Identificación con la misión.**

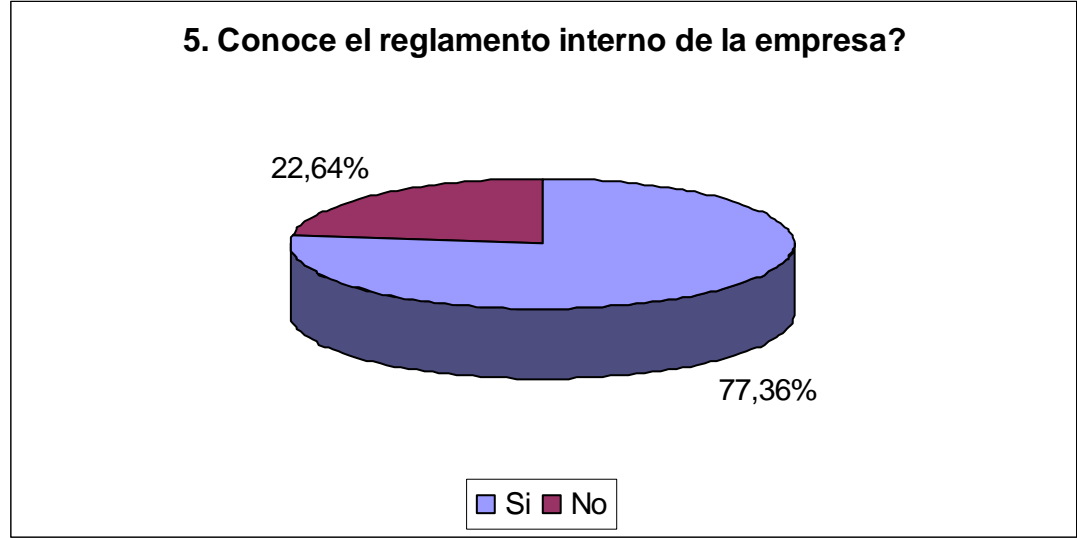


Fuente: encuesta realizada por los autores

Un porcentaje del 77.36% tiene conocimiento sobre el reglamento interno, esto es un factor importante para el desarrollo de las actividades dentro de la

empresa, el 22.64% no tiene conocimiento sobre el reglamento interno, lo que implica que es necesario lograr total cobertura y establecer los mecanismos para lograrlo.

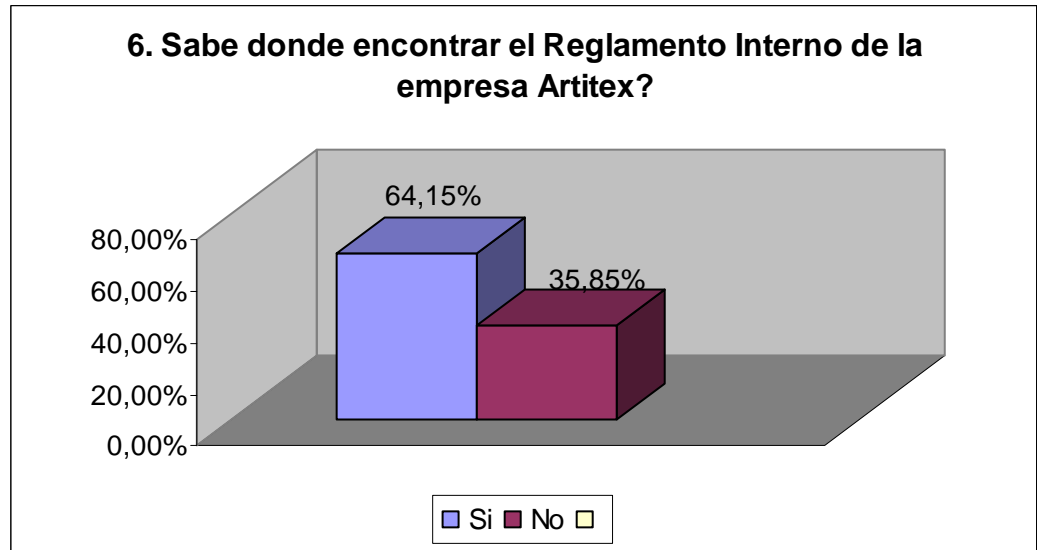
**Figura 18. Conocimiento del reglamento interno.**



Fuente: encuesta realizada por los autores

En la Figura 19 se aprecia que el 64.15% tienen conocimiento de donde encontrar el reglamento interno esto indica que la consulta sobre del reglamento interno no es algo ocasional y el 35.85% no saben dónde encontrar el reglamento interno. Es necesario informar al personal que desconoce su ubicación e invitarlos a consultarlo y leerlo.

**Figura 19. Conocimiento sobre la ubicación del reglamento interno.**

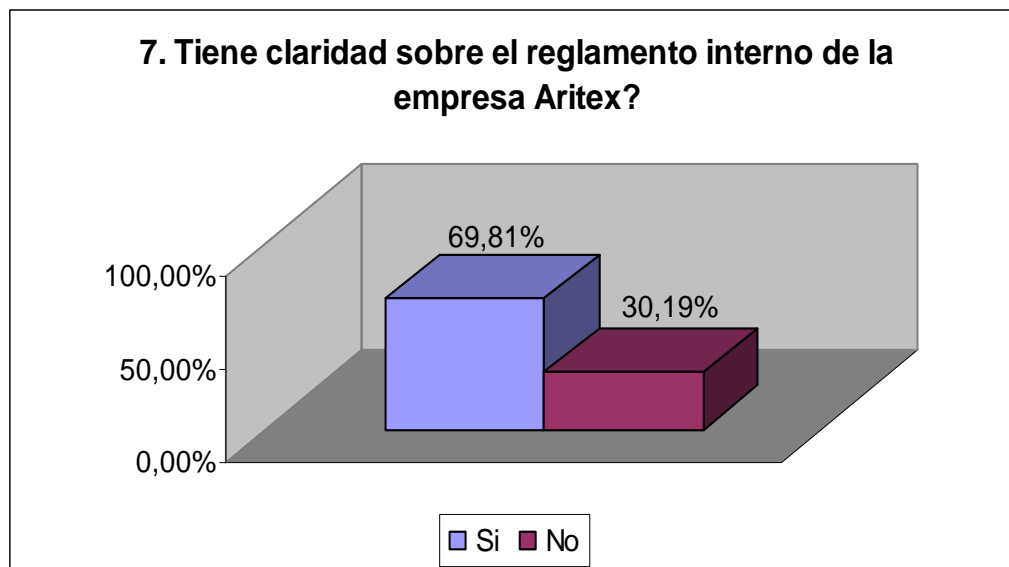


Fuente: encuesta realizada por los autores

En la Figura 20 se aprecia que el 69.81% tiene claridad sobre el reglamento

interno, y el 30.19% no, siendo este un factor importante para analizar porque los empleados de la empresa deben tener claridad sobre el reglamento interno para poder cumplir con las políticas de la organización y evitarse faltas al mismo, lo que puede ser causal de despido.

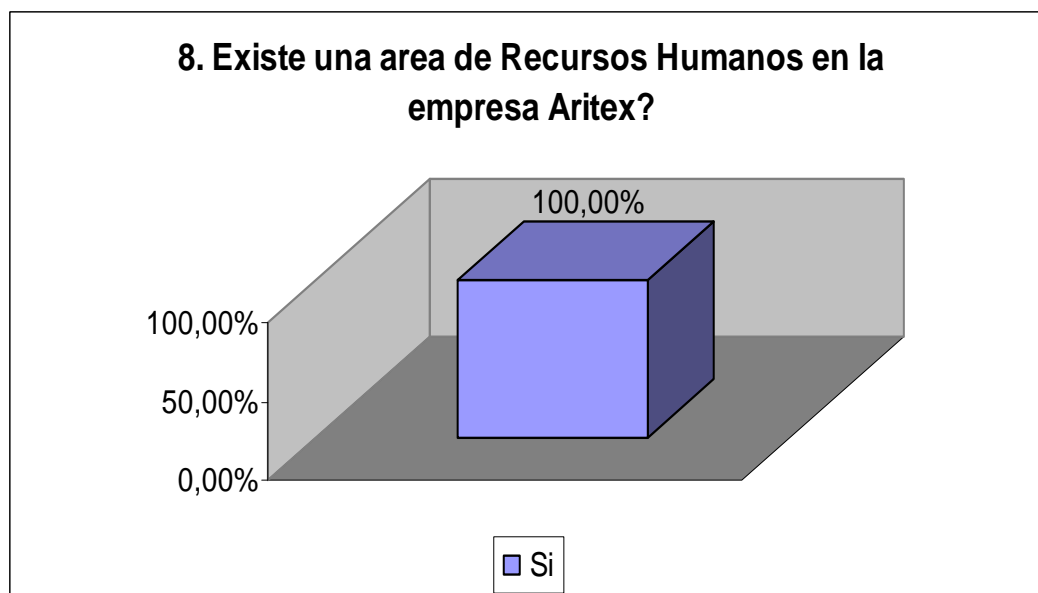
**Figura 20. Claridad sobre el reglamento interno**



Fuente: encuesta realizada por los autores

El 100% de los encuestados tiene conocimiento de que existe un área de Recursos Humanos.

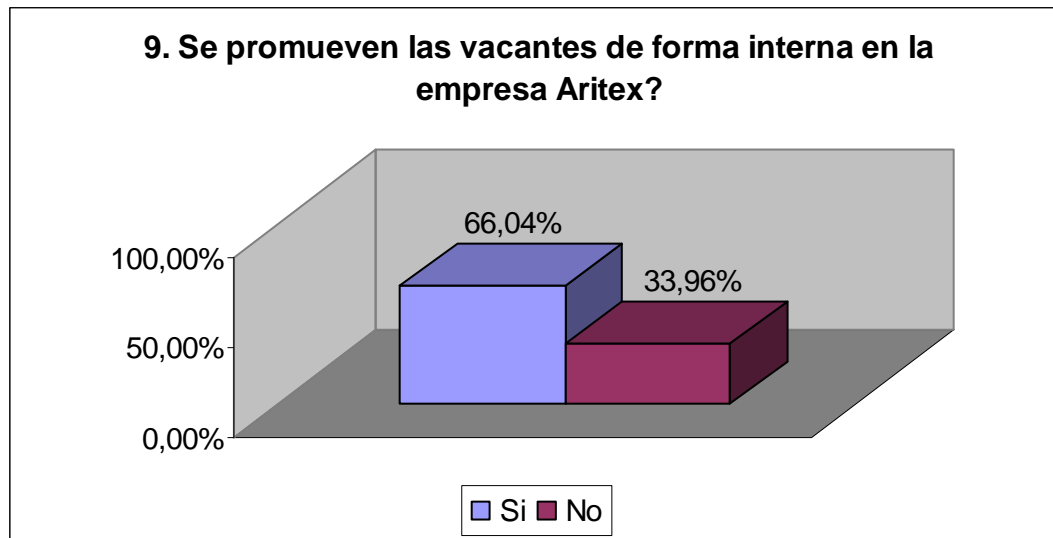
**Figura 21. Existencia del área de Recursos Humanos.**



Fuente: encuesta realizada por los autores

El 66.04% contestó que si se promueven las vacantes internamente siendo este un factor importante para el desarrollo profesional dentro de la compañía, y el 33.96% contestó que no, siendo este un factor de desmotivante para los empleados.

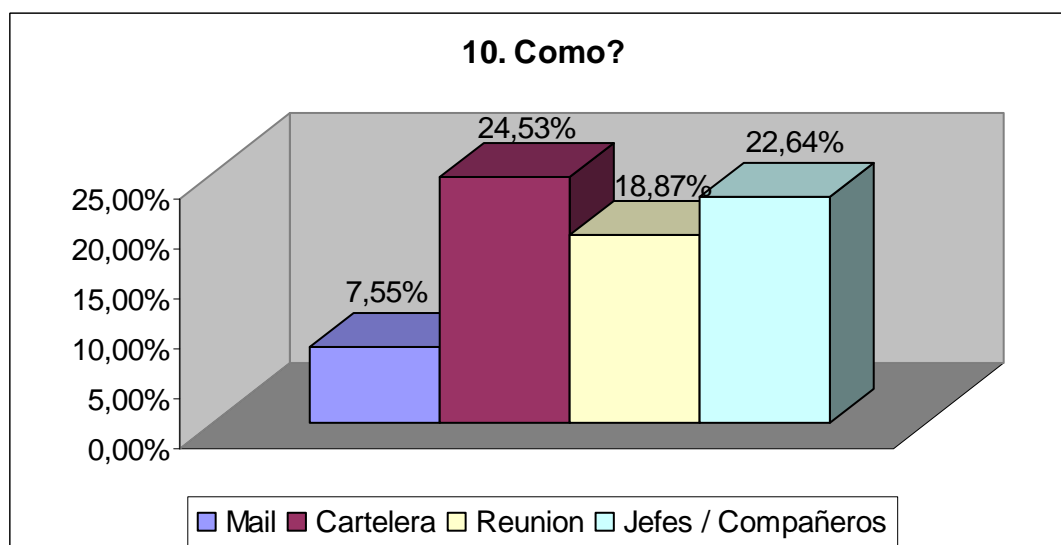
**Figura 22. Promoción interna de las vacantes**



Fuente: encuesta realizada por los autores

Dentro del 66.04% que contestaron que si se promocionan las vacantes internamente, se puede identificar que la manera de promocionar las vacantes más representativo es por medio de la cartelera con casi un 25%, siendo también representativo con un 22.64% por medio de Jefes o compañeros como algo informal, con un 18.87% es por medio de una reunión, y el 7.55% por medio de un mail.

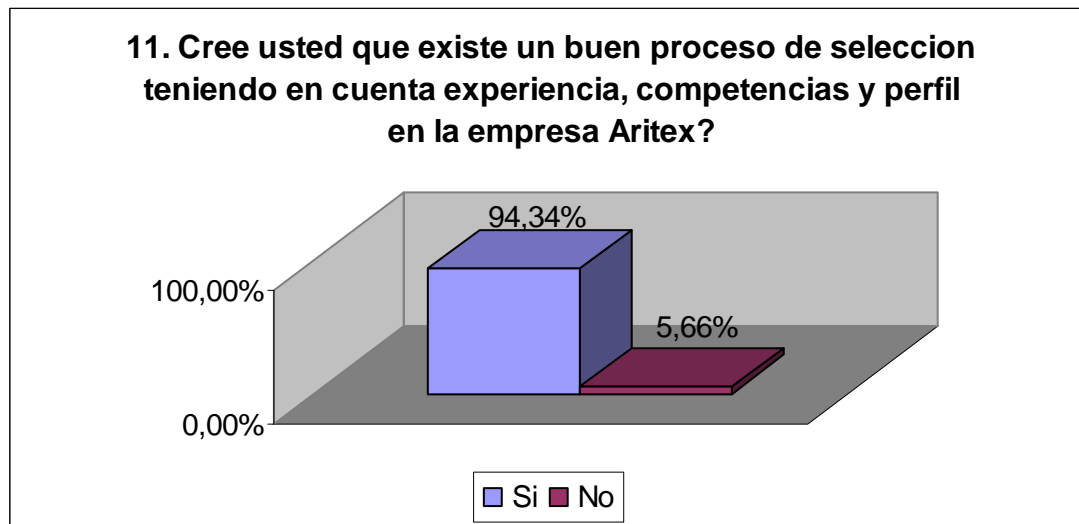
**Figura 23. Manera de promocionar las vacantes internamente.**



Fuente: encuesta realizada por los autores

En la Figura 24 se aprecia que un porcentaje bastante representativo con un 94.34% piensan que existe un buen proceso de selección dentro de la empresa Aritex, siendo esta una fortaleza ya que los empleados sienten que las personas son capacitadas para cada puesto de trabajo que ocupan, y un porcentaje bastante bajo con un 5.66% no creen que existe un buen proceso de selección.

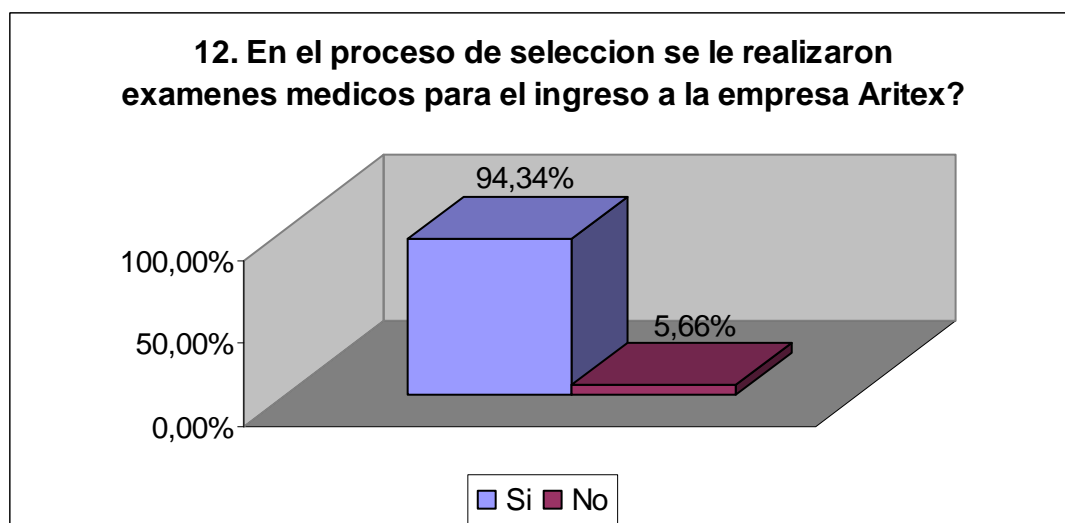
**Figura 24. Percepción sobre el proceso de selección.**



Fuente: encuesta realizada por los autores

El 94.34% siendo este un porcentaje representativo de los empleados encuestados, respondieron que si se le realizaron exámenes médicos para el ingreso a la empresa Aritex y al 5.66% no le realizaron exámenes médicos para su ingreso, siendo este porcentaje bajo no deja de ser importante analizar por qué el proceso de ingreso no se realizó a cabalidad.

**Figura 25. Procedimiento de ingreso.**

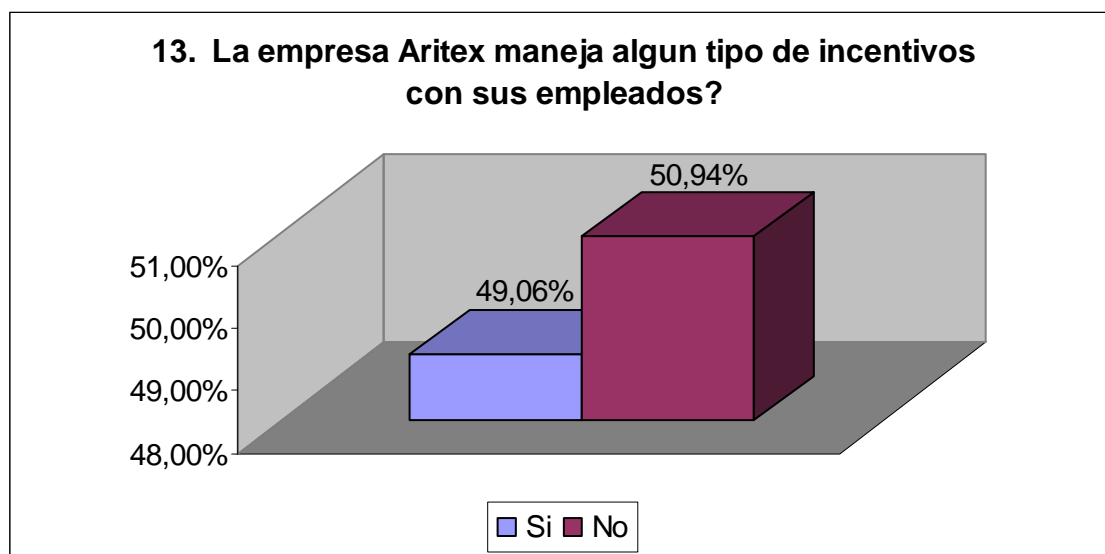


Fuente: encuesta realizada por los autores



En la Figura 26 se puede observar que el 51% de los empleados contestó que no existen incentivos dentro de la empresa Aritex, siendo este un factor importante para analizar ya que dentro de una compañía es necesario tener un programa de incentivos para la productividad y motivación de los empleados, y el 49.06% contestó que la empresa si maneja un programa de incentivos. De aquí se deriva una oportunidad de mejoramiento.

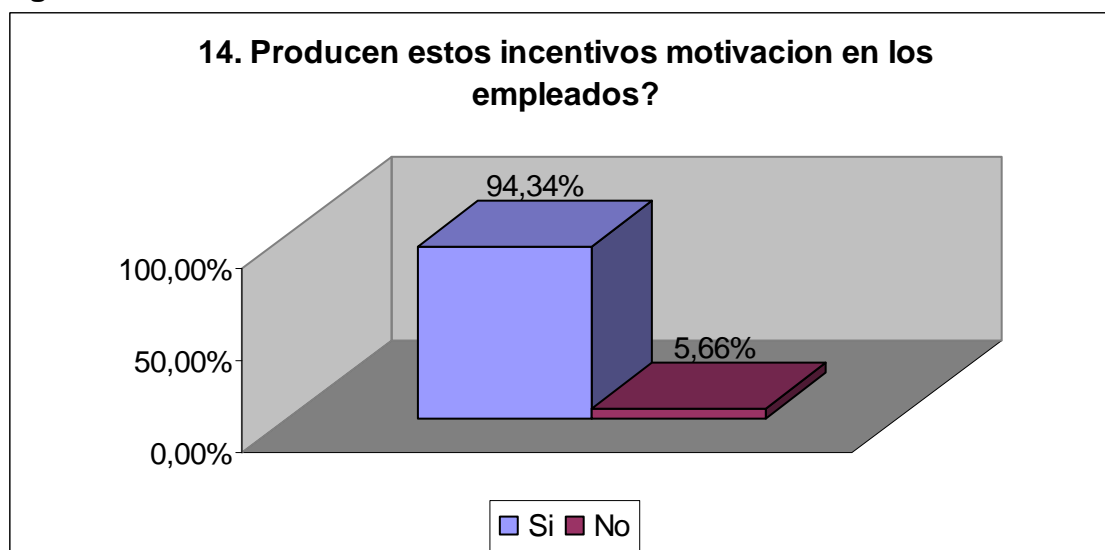
**Figura 26. Manejo de incentivos.**



Fuente: encuesta realizada por los autores

El 94.34% de los empleados piensan que los incentivos producen motivación en los empleados para ser más productivos, y en un porcentaje bastante bajo del 5.66% respondieron que los incentivos no producen ningún tipo de motivación. Sería importante conocer las causas de esta respuesta.

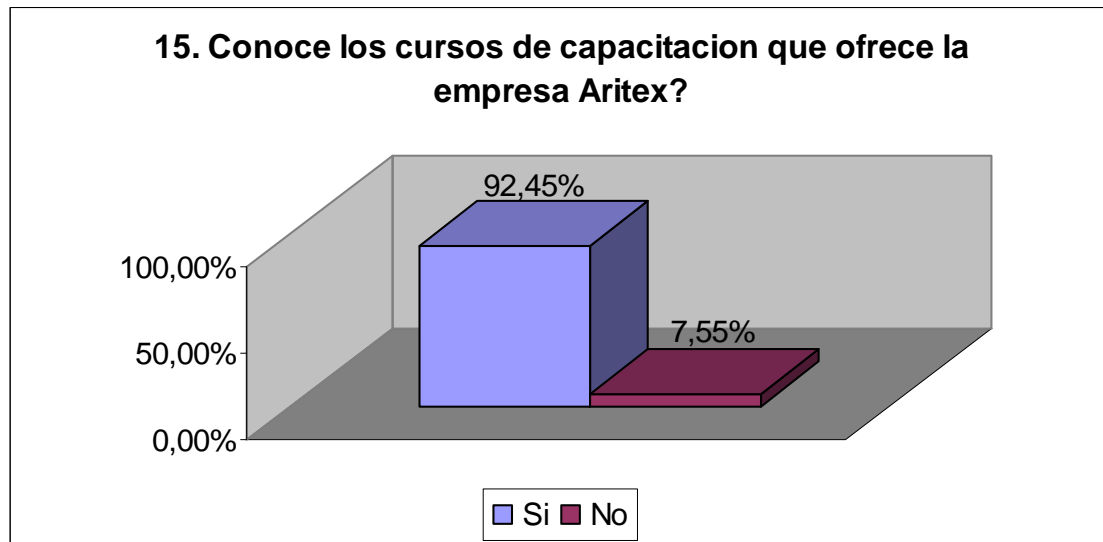
**Figura 27. Relación de los incentivos con la motivación.**



Fuente: encuesta realizada por los autores

En un porcentaje bastante significativo del 92.45% de los empleados tiene conocimiento de los cursos de capacitación que ofrece la empresa Aritex y en un porcentaje bastante bajo del 7.55% de los empleados no tiene conocimiento sobre dichos cursos, lo que implica profundizar en las causas.

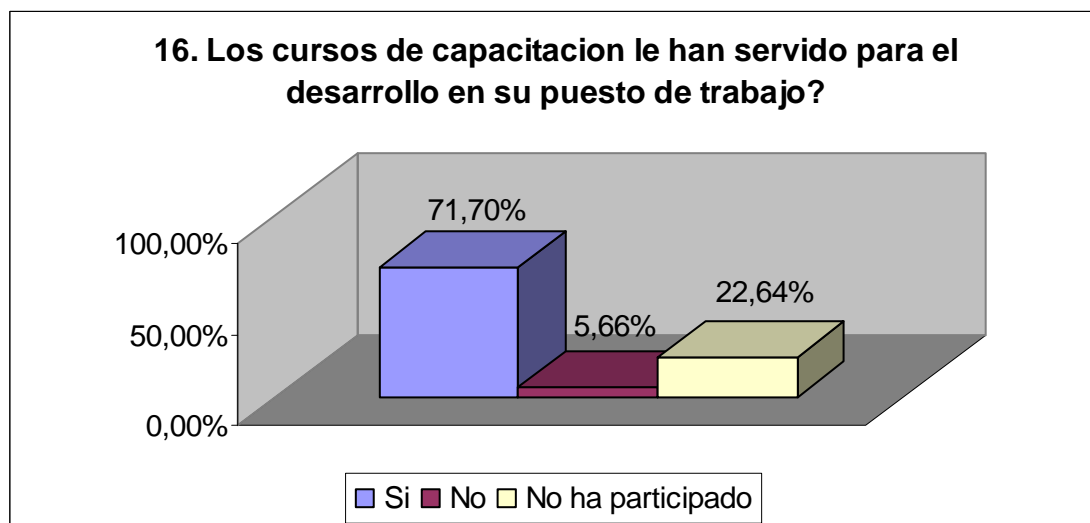
**Figura 28. Conocimiento sobre los cursos de capacitación.**



Fuente: encuesta realizada por los autores

En la Figura 28 se aprecia que el 71.7% de los empleados contestó que si le han servido los cursos de capacitación para la aplicación en su puesto de trabajo, siendo este una fortaleza de la empresa ya que de acuerdo a su aplicación y perfil escogen el personal que debe participar de los cursos, el 22.64% de los empleados no han participado en ningún curso y el 5.66% contestaron que los cursos de capacitación a los cuales han asistido no han sido de ayuda para el buen desarrollo en su puesto de trabajo.

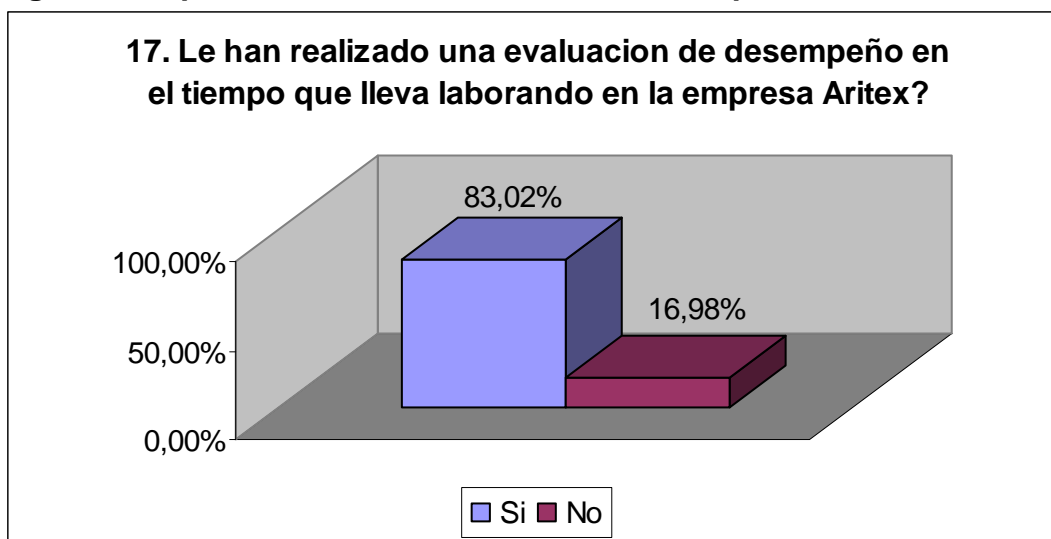
**Figura 29. Aplicación de los cursos de capacitación.**



Fuente: encuesta realizada por los autores

El 83.02% contestó que en el tiempo que llevan laborando en la empresa Aritex le han realizado una evaluación de desempeño, y el 16.98% corresponden a los empleados que llevan menos de 1 año trabajando en la compañía.

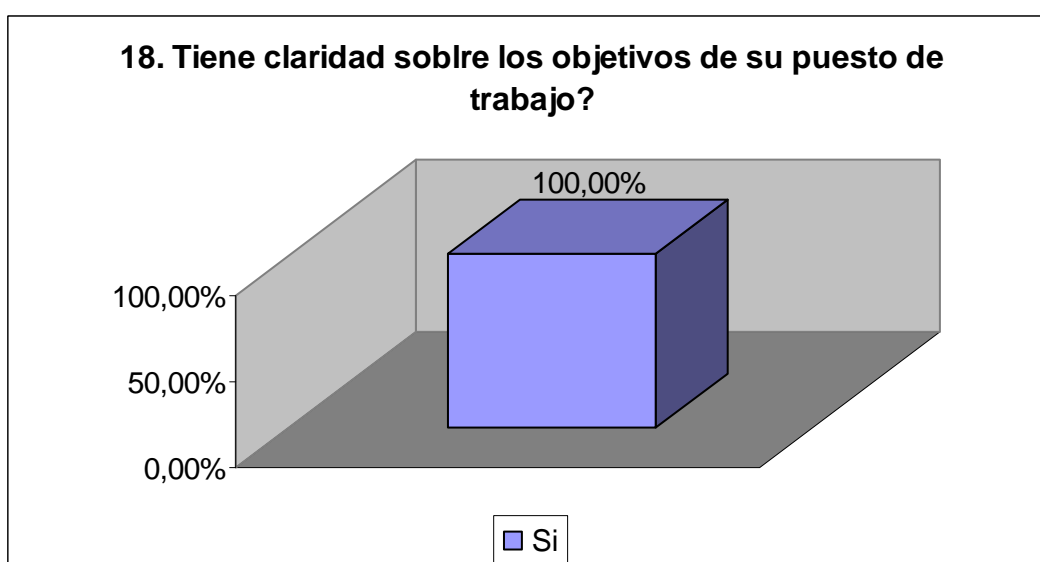
**Figura 30. Aplicación de la evaluación de desempeño.**



Fuente: encuesta realizada por los autores

El 100% de los empleados encuestados tiene claridad sobre los objetivos de su puesto de trabajo siendo esto un factor importante y positivo para el buen desarrollo de las actividades asignadas.

**Figura 31. Claridad sobre los objetivos del puesto de trabajo.**

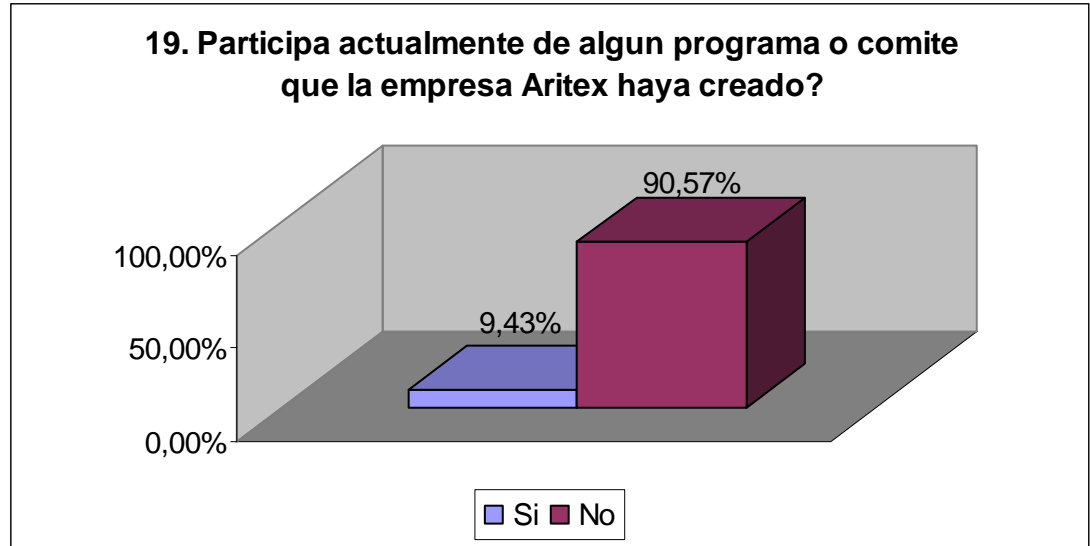


Fuente: encuesta realizada por los autores

En la Figura 32 podemos observar que un porcentaje bastante alto del 90.57% no participan en ningún programa o comité constituido en la empresa Aritex,

siendo este un medio para lograr pertenencia en la empresa, solo el 9.43% participan en algún comité.

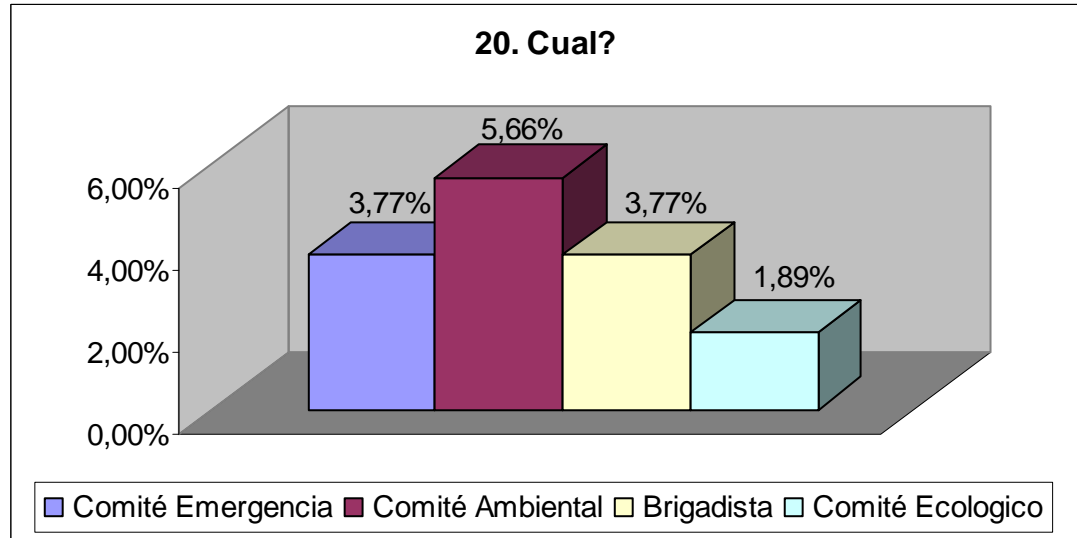
**Figura 32. Participación de los empleados en programas o comités.**



Fuente: encuesta realizada por los autores

El 5.66% de los empleados pertenecen al Comité Ambiental, un 3.77% pertenece al Comité de Emergencia, también un 3.77% pertenecen a Brigadistas, y en un porcentaje más bajo del 1.89% pertenecen al Comité Ecológico. Este aspecto es también una oportunidad de mejoramiento y de desarrollo de personal.

**Figura 33. Cuál es el comité al que pertenece el 9.43% de los encuestados.**



Fuente: encuesta realizada por los autores

#### 4.1.2 Mediante auditoría

La auditoría tiene como propósito conocer el criterio de la gerencia con respecto a la gestión humana.

**Instrumento:** se aplicó una auditoría validada previamente y tomada del libro de Gerencia estratégica de Humberto Serna, relacionada en el Anexo B.

**Resultado:** en el Cuadro 5 se muestran todos los aspectos evaluados en la auditoría, el cual arrojó un resultado de cumplimiento del 64.7 %, además se evidencia claramente que son muchas las fortalezas que posee la organización, aunque hay algunos aspectos susceptibles a mejorar.

**Cuadro 5. Auditoría aplicada**

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	SI	EN PROCESO	NO
La organización cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos.	1		
El nivel académico del talento es acorde al perfil	1		
Se cumple a cabalidad el proceso de selección del personal			1
Existe un proceso de inducción del personal	1		
El personal de la empresa esta altamente motivado			1
La empresa brinda una estabilidad laboral a los trabajadores	1		
Se ofrece capacitacion al empleado	1		
Baja rotación	1	n.a	
La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones			
Se han identificado los grupos informales en la organización			
La empresa cuenta con un sistema de evaluacion del desempeño	1		
El sistema de evaluacion es conocido por toda la organización	1		
Existe un plan de carrera			1
La organización cuenta con un codigo de etica			1
Se promueve al empleado dentro de la compañía			1
Son adecuadas las condiciones fisicas del ambito en el cual se desempeña al empleado	1		
Accidentabilidad		n.a	
Existe un sistema adecuado de descripcion de funciones	1		
La empresa tiene un sistema de administracion de salarios			1
Nivel de remuneración es adecuado	1		
Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas	1		
Se han definido politicas disciplinaria en la organización	1		
Son buenas las relaciones del sindicato con la empresa		n.a	
Existe una clara definicion de funciones	1		
Existen mecanismos para realizar el control de gestion	1		
La organización cuenta con gerentes lideres	1		
Existe un proceso de delegacion o en cambio es una organización centralizada	1		
Estan definidos los niveles de responsabilidad	1		
El proceso de comunicación es eficiente y efectivo			1
La comunicación fluye de arriba abajo y viceversa	1		
Hay un sistema de auditoria de la comunicación			1
La gerencia utiliza un estilo participativo	1		
Existen mecanismos de participacion	1		
Existen y se utilizan los indices de gestión	1		
	22		8
Resultado del cumplimiento	64,7%		

Fuente: los autores con base en SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Décima edición. Bogotá: 3R Editores, 2008.

#### 4.1.3 Fortalezas y debilidades

En el Cuadro 6 se unifican las fortalezas y debilidades identificadas o halladas a través de la encuesta y la auditoría.

**Cuadro 6. Fortalezas y debilidades identificadas a través de las encuestas y la auditoría**

<b>Método</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Encuesta	La empresa brinda estabilidad laboral a los empleados, hay bajo índice de rotación.	No existe un conocimiento claro de los objetivos de la empresa.
	Existe un Área de Recursos Humanos.	Falta de divulgación de la misión, visión y reglamento interno y el debido seguimiento para el conocimiento de la misma.
	En el proceso de selección se cumple con el objetivo de la vacante (Perfil, experiencia, competencias).	Falta divulgación de oportunidades laborales de crecimiento dentro de la misma empresa.
	Se identifica que los incentivos causan gran motivación en los empleados.	Falta formalizar los medios de divulgación para las vacantes internas de la empresa.
	Gran interés de la empresa por brindar alternativas de capacitación a sus empleados.	No se cumple a cabalidad con el proceso para la realización de exámenes médicos de ingreso en la empresa.
	La participación a los cursos de capacitación brindados por la empresa ha cumplido con el fortalecimiento de las competencias de los diferentes cargos.	No hay claridad en un plan de incentivos en la empresa.
	La empresa tiene establecido un seguimiento de desempeño a sus empleados	Falta establecer un proceso claro para comunicar las capacitaciones brindadas por la empresa.
	Se identifica claridad sobre los objetivos del puesto de trabajo	Falta participación de los empleados en los diferentes comités.
	Hay establecidos varios comités de apoyo en la empresa para diferentes eventualidades de emergencia, prevención y de responsabilidad social.	
Auditoría	Existe un proceso de inducción del personal.	Falta estructurar el proceso de selección.
	Bajo nivel de ausentismo.	No hay un plan carrera dentro de la empresa.
	Adecuadas condiciones físicas para el desempeño de los empleados.	No se cuenta con un código de ética en la empresa.
	Bajo nivel de accidentalidad laboral	No existe un sistema de administración de salarios.
	Hay una adecuada descripción de funciones	No existe un programa de auditoría de la comunicación
	Existen procedimiento para presentar quejas y reclamos	
	La empresa tiene establecido políticas disciplinarias en la empresa	
	No hay sindicato	
	La empresa cuenta con gerentes líderes	
	Hay delegación en la empresa	
	La gerencia tiene un estilo participativo con sus funcionarios	

#### **4.2 ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA QUE PUEDAN ESTAR AFECTANDO EL SERVICIO AL CLIENTE Y LA CALIDAD DEL MISMO.**

**Cuadro 7. Análisis causa - efecto**

Debilidades	Causas	Efecto	Acción Correctiva
No hay un claro conocimiento de la cultura organizacional de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No hay una debida divulgación de los objetivos por parte de la empresa.</li> <li>* No hay un debido conocimiento por parte de los empleados de la misión, visión y reglamento interno.</li> <li>* No se realiza un debido seguimiento del conocimiento de las mismas.</li> <li>* No se cuenta con un código de ética.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Menores Ventas</li> <li>* Menor rentabilidad</li> <li>* Baja productividad</li> <li>* Falta sentido de pertenencia</li> <li>* Bajo desempeño</li> <li>* Despidos</li> <li>* Incumplimiento de metas</li> </ul>	<p><b>DIVULGACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer canales de comunicación efectivos.</li> <li>* Implementar herramientas de seguimiento de la divulgación.</li> <li>* Fomentar el interés de los empleados hacia la cultura organizacional de la empresa.</li> <li>* Documentar la socialización de la misión, visión y objetivos de los empleados.</li> <li>* Publicar la visión, misión y reglamento interno.</li> <li>* Crear un código de ética.</li> </ul>
Los procesos de selección no están estandarizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No se brinda a todos los empleados de la empresa una oportunidad de crecimiento dentro de la misma.</li> <li>* No hay formalización de los medios de comunicación interna.</li> <li>* Falta de seguimiento por parte de la gerencia sobre los procesos.</li> <li>* No existe una certificación de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desmotivación</li> <li>* Crear malos entendidos en la comunicación</li> <li>* Un ambiente laboral desfavorable</li> <li>* Perder competitividad</li> <li>* Contratación de empleados sin las competencias adecuadas de los cargos</li> <li>* Menor productividad</li> <li>* Contratación de personal con dificultad para desempeñar el cargo por problemas de salud.</li> </ul>	<p><b>ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Estandarización de la divulgación de las vacantes</li> <li>* Diseño de un plan carrera para empleados altamente competitivos</li> <li>* Documentar el proceso de selección con los requerimientos para cada área</li> </ul>

Debilidades	Causas	Efecto	Acción Correctiva
No hay formalización del programa para el desarrollo del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No se brinda incentivos por cumplimiento a los empleados</li> <li>* No existe una estandarización de la comunicación de las capacitaciones que brinda la empresa</li> <li>* No hay divulgación de los diferentes comités que ofrece la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desmotivación</li> <li>* Baja productividad</li> <li>* Deserción</li> <li>* Robos</li> <li>* Comunicación deficiente con los empleados</li> <li>* Alta accidentalidad</li> </ul>	<b>*FORMALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PERSONAL</b> Creación de un plan de incentivos por cumplimiento de los objetivos propuestos * Desarrollar un programa de fortalecimiento de competencias para cada cargo * Crear espacios como grupos primarios donde interactúe la gerencia con los empleados * Delegar a un funcionario de la empresa que tenga la habilidad de comunicarse y relacionarse fácilmente con los demás empleados para difundir información de la empresa * Crear una herramienta para la divulgación de los diferentes programas
Falta fortalecer los mecanismos de control y de gestión establecidos por la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de interés por tener unos salarios competitivos contra el mercado</li> <li>* Dificultad en la medición y el seguimiento de la comunicación efectiva en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dejar de ser competitivo frente al mercado</li> <li>* Desmotivación por parte de los empleados</li> <li>* Baja Productividad</li> <li>* Deserción</li> <li>* Menor rentabilidad</li> <li>* Mayores costos</li> </ul>	<b>*MECANISMOS DE CONTROL DE GESTIÓN</b> * Creación de una herramienta de medición y control * Creación de un cronograma para auditorias * Informes periódicos socializados con los empleados



## **5. PLANTEAMIENTO DE ACCIONES QUE PERMITAN SOLUCIONAR LA PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA Y MEJORAR LA GESTIÓN HUMANA CON MIRAS A PRESTAR UN MEJOR SERVICIO AL CLIENTE**

En este capítulo se desarrollan las propuestas derivadas del análisis de las debilidades detectadas.

### **5.1 DIVULGACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **5.1.1. Objetivos**

Hacer extensivo el conocimiento de la visión, misión, reglamento interno, principios y políticas a todos los trabajadores que conforman la organización.

#### **5.1.2 Descripción**

El desarrollo de la presente propuesta corresponde a los siguientes puntos:

**Canales de comunicación:** Algunos canales de comunicación existen y se deben estandarizar, y adicional se deben de crear otros en busca de cubrir toda la organización.

-Carteleros corporativos: Se formalizará este medio como un influenciador de la cultura organizacional de la empresa, mejorando el alcance de las metas del sistema administrativo orientando las actividades del personal de la organización en las direcciones apropiadas.

Las carteleros tienen un sentido formativo-informativo, que permiten la rotación de mensajes, en tanto su base física - en corcho, en madera, en metal, en vidrio o en el material que a bien se tenga elegir - está dotada de la permanencia ante el público objetivo, que sabe dónde ubicarla y consultarla.

Todas las carteleros de una entidad deben poseer el mismo contenido, aunque es muy valioso dejar espacios habilitados para la expresión espontánea de los funcionarios, de acuerdo con necesidades personales de comunicación, eso sí siendo muy cuidadosos de mantener el orden y el respeto hacia quienes son sus lectores: los asociados y los empleados de la empresa.

Debe tener poco contenido textual, que brinda facilidad y rapidez de lectura (se mira y se comprende al pasar).

Las imágenes deben ser claras, llamativas y muy bien definidas (calidad gráfica).

Muy buena combinación de colores y espacios (diagramación).

Tamaño y ubicación adecuados, a la vista de todos.

Facilidad para la actualización y el cambio inmediato de contenidos.

Los contenidos de las carteleras deben modificarse, al menos, semanalmente y deben mantener, igual que los otros medios impresos, una tendencia de temáticas y contenidos, siendo muy concisa la exposición de mensajes, muy bien ilustrados y diseñados (imagen y textos).<sup>28</sup>

A manera de ejemplo, el contenido semanal y rotatorio de una cartelera podría hacer referencia a:

Productos y servicios (apoyo y difusión comercial)

Construcción y práctica de valores y principios institucionales

Servicio al cliente:

Avisos limitados: Se crea un nuevo servicio con valor agregado para los empleados y visitantes sin ningún costo, pues podrán diligenciar formas preimpresas de la entidad para impulsar y proponer negocios y actividades comerciales a las personas que visitan y permanecen en las instalaciones.

Información institucional concerniente a reuniones, eventos, programas, campañas u otras actividades que hagan necesaria la participación de los empleados y/o sus familias.

Contenidos externos relacionados con el marco de negocios de la empresa y que pueda servir como elemento informativo y de actualización para empleados y visitantes.

Beneficios adicionales y estímulos que ofrezca la compañía a sus empleados.

La empresa establece sitios estratégicos para la ubicación de las carteleras por donde hay mayor flujo de personal.

Todas las carteleras deben estar instaladas a 1.30 m. de altura desde el borde inferior de la cartelera hasta el piso, con el propósito que la información esté dentro del área visual efectiva de una persona.

-Reuniones Periódicas: Son espacios establecidos por la empresa y desarrollados por la gerencia o los diferentes líderes donde se exponen aspectos de la organización, el objetivo principal es informar oportunamente y a todas los empleados cambios y tendencias que la empresa debe asumir o

---

<sup>28</sup> RICO, Sandra Janeth. Carteleras corporativas de los medios visuales. [en línea]. Colombia, 2009. [Consultado el 18 de Abril de 2010]. Disponible en [http://www.elprisma.com/apuntes/comunicacion\\_y\\_periodismo/cartelerascorporativas/](http://www.elprisma.com/apuntes/comunicacion_y_periodismo/cartelerascorporativas/)

también percibir oportunamente deficiencias identificadas en el desarrollo de las funciones de los empleados. Estas reuniones deben ser establecidas en períodos no mayores a un mes.

Herramientas de divulgación.

**Informativos:** Constituye uno de los instrumentos más utilizados al reunir información general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Bien elaborado, goza de gran fiabilidad y permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización.

**Nuevas tecnologías:** Instaurar la videoconferencia o pantalla interactiva, que se están convirtiendo en unas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación empresarial, por su inmediatez e interactividad. Permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.

Fomento del interés de los empleados

El interés de los empleados se debe fomentar y enriquecer por medio de los materiales de información, dando a conocer las metas de la empresa y los resultados obtenidos, asegurándose que el material suministrado sea lo suficientemente detallado y fácil de comprender utilizando términos simples y un glosario o definiciones adjuntas al usar términos desconocidos o técnicos. Se debe explicar por qué se están implementando estas medidas y los beneficios que conlleva hacerlo.

Cuando sea posible, se debe intentar emplear menos papel en la oficina y utilizar más medios de comunicación masiva, como el correo electrónico.

Incorporar en las estrategias de marketing de la empresa una imagen pública positiva relativa a las mejoras de la empresa.

Publicar en los medios anteriormente nombrados y hacer públicos los esfuerzos de la empresa, en busca de mejorar las percepciones y motivar a que los empleados sigan haciendo las cosas bien y para aquellos que tienen falencias se contagien fácilmente de la cultura organizacional y de sus logros.

Realizar reconocimientos públicos a los empleados a los trabajadores que se destaquen por su buen desempeño.

**Documentación de la socialización con los empleados:** Se debe crear un formato para el seguimiento de la socialización de la misión, la visión y los objetivos de la empresa, facilitando la identificación de los empleados que muy seguramente no conocen la misión, la visión y los objetivos de la empresa.

**Publicación de la misión, la visión y el reglamento interno:** Se va a imprimir, enmarcar y ubicar en la entrada principal de la empresa y se utilizara como

protector de pantalla en todos los equipos de cómputo, la misión, la visión y el reglamento interno de la empresa para que tanto los empleados como los visitantes puedan leerla. Este es un aspecto de mucha importancia para la empresa logrando una sensibilización e interiorización de este, teniendo claridad de su interpretación, y aplicación desde cada cargo.

### Creación código de ética

Es necesario crear un código de ética ya que los códigos de ética permiten a las empresas incorporar e implementar a través de declaraciones de principios y valores, fundamentos morales y éticos de carácter universal, dentro de la vida diaria de una organización.

El código de ética en una empresa, debe surgir como una parte integral de la cultura organizacional. Esta cultura organizacional determina los patrones, valores, símbolos, lenguaje, historias y prácticas de la empresa, los cuales se ven reflejados en la forma en que sus directores, gerentes o administradores la conducen, y cómo los colaboradores se desempeñan en la misma. El código de ética es un documento que recoge todos los elementos anteriormente enunciados y que permite a la organización contar con lineamientos claros que establecen pautas de conducta que deben respetarse tanto por los directivos y/o dueños, como por los colaboradores de una empresa en sus acciones diarias.

La elaboración del código deberá seguir los lineamientos provenientes de la de la Junta Directiva o de los propietarios de la empresa. Este proceso deberá verse como una etapa que culminará con el compromiso de todos los miembros de la organización, y que al final reflejará la cultura organizacional de la misma.

Para la elaboración del código de ética empresarial se sugieren los siguientes seis pasos:<sup>29</sup>

1. Integración del equipo líder del proceso su elaboración.
2. Inducción para el equipo líder.
3. Estrategia de comunicación.
4. Redacción del código.
5. Mecanismos de funcionamiento y seguimiento.
6. Actualización periódica.

Los pasos del proceso son progresivos y están diseñados para que cada uno sea complemento del anterior y alimente los pasos del siguiente.

### 5.1.3 Requerimientos

---

<sup>29</sup> CAMARA DE COMERCIO. Guía para elaborar códigos de ética. [en línea]. Colombia, 2006. [Consultado el 18 de Abril de 2010]. Disponible en [http://www.proetica.info/index.php?option=com\\_content&task=view&id=16&Itemid=22](http://www.proetica.info/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=22)

Humanos: las personas encargadas de ejecutar las soluciones son:

Coordinadora de gestión humana: de acuerdo a sus funciones es la responsable de implementar y darle seguimiento a la propuesta planteada:

Técnicos y materiales: Adquisición de video beam, ubicación de pantalla interactiva en un espacio concurrido por todos los empleados, carteleras, entre otros.

Financieros:

#### **Cuadro 8. Costo de la Propuesta 1**

<b>Item</b>	<b>Especificación</b>	<b>Valor</b>
Materiales de información general	General	\$ 535.000
Publicación Visión, Misión y reglamento Interno	Diseño e impresión	\$ 1.700.000
Creación código de ética	Taller de código de ética, impresión	\$ 430.000
Carteleras corporativas	Compra de 2 carteleras, papel e impresión	\$ 580.000
Reuniones Periódicas	Compra de papel	\$ 140.000
Informativos	Impresión y diseño de los informativos	\$ 475.000
Video conferencia	Video beam	\$ 2.500.000
Pantalla interactiva	DVD y TV LCD 32"	\$ 1.500.000
Total		\$ 7.860.000.

Fuente: los autores

## **5.2 ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS.**

### **5.2.1. Objetivos**

Mejorar procesos de comunicación y selección en la empresa alcanzando altos niveles de productividad, facilitando la medición de desempeño y la comunicación de los mismos con miras a cumplir los requerimientos de una certificación.

### **5.2.2 Descripción**

El desarrollo de la presente propuesta corresponde a los siguientes puntos:

**Divulgación o publicación de las vacantes.** Se estandarizarán las políticas de promoción interna ya que estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos.

Se debe establecer que siempre que haya una vacante se publicará en los medios establecidos de comunicación de la empresa para darlo conocer a sus empleados.

Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.

Al llenarlas de este modo, una organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

El uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Es posible ubicar a los candidatos calificados en la organización mediante los sistemas de registro, colocación de anuncios, y entre los despedidos.

A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que deben llenar desde el exterior.

### **Proceso de Selección**

El objetivo es promover una metodología para asegurar talento humano idóneo y competente en su empresa para ofrecer un servicio con calidad y eficiencia.

El proceso de selección se debe ejecutar de acuerdo al ciclo PHVA de la siguiente manera:

#### Planear:

1. Analizar el cargo
2. Identificar los requisitos del cargo.

¿Cuáles son los requisitos del cargo? Son las características o competencias que debe reunir la persona para desempeñar adecuadamente un cargo:

Estudios: bachiller, técnico o profesional

Formación: cursos, seminarios, especializaciones

Experiencia: meses, años

Habilidades técnicas y conductuales

Otras condiciones

Esto permite crear el manual de perfiles.

Funciones: Actividades y responsabilidades que debe asumir y desarrollar la persona que ocupe el cargo

Hacer:

1. Reclutamiento de candidatos.

Reclutamiento o consecución de hojas de vida

Es obtener hojas de vida de posibles candidatos interesados en laborar en la empresa. Puede ser:

Interna: cuando se busca a los candidatos entre trabajadores de la organización.

Externa: cuando se busca a los candidatos fuera de la organización.

2. Referencias laborales.

Verificación de referencias: Es el proceso que permite constatar y verificar los antecedentes laborales y el desempeño de un aspirante en cargos y empresas anteriores.

3. Aplicar pruebas y exámenes.

Verificar:

1. Realizar entrevista laboral

Entrevista laboral: Es una conversación que busca establecer y evaluar las características personales, motivacionales y aptitudinales del candidato, así como la correlación de éstas con sus conocimientos y habilidades.

¿Cómo hacer la entrevista?

-Confronte fechas y datos.

-Observe si existen períodos de tiempo sobre los cuales el candidato no da información.

-Analice la frecuencia y motivos por los cuales el candidato ha cambiado de ocupación.

-Analice los motivos por los cuales el candidato ha salido de empleos anteriores.

-Evalúe la situación socio-familiar.

-Compare requisitos del cargo con el perfil del candidato

## 2. Cumplimiento de requisitos.

Evaluación de habilidades. A través de observación en la entrevista, preguntas directas o pruebas escritas se comprueba que el evaluado si tiene los conocimientos y habilidades que se necesitan para desempeñar el cargo.

Se evalúan las habilidades:

Técnicas: Son los conocimientos que tiene un trabajador para realizar tareas apropiadas a su cargo.

Conductuales: Son los factores de personalidad deseables en cada empleado de acuerdo a su cargo para lograr un adecuado nivel de relaciones interpersonales y adaptación a su grupo de trabajo.

### Actuar:

#### 1. Tomar la decisión.

Con base en los resultados de la entrevista y de las evaluaciones de habilidades, se determina cuál de las personas evaluadas es la adecuada para desempeñar el cargo.

#### 2. Contratar.

Se aclara con la persona el tipo de contrato o vínculo que se va a tener.

**Diseño plan carrera.** Se establecerá dentro del reclutamiento de personal y la preselección como estrategia las fuentes internas, entendiendo este como el grupo de empleados vinculados a la empresa.

Para lograr participar dentro del proceso de selección deberá cumplir con las competencias requeridas para el cargo.

El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal), implicando estos movimientos: transferencia de personal, ascenso



de personal, transferencias con ascenso de personal, programas de desarrollo de personal, planes de profesionalización de personal.<sup>30</sup>

Ventajas:

Es más económico para la organización, ya que evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresa de reclutamiento, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.

Es más rápido dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato evitando así las frecuentes demoras de reclutamiento externo como por ejemplo la espera de candidatos, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.

Mayor índice de validez y seguridad puesto que ya se conoce al candidato, se evaluó durante cierto tiempo y fue sometido al concepto de sus jefes, en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración ni inducción en la organización, o de informaciones amplias al respecto.

Fuente de motivación para los empleados: ya que estos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.

Desarrolla un espíritu de competencia: entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas: - Premian la ambición y empuje del trabajador.

Garantizan cierto grado de lealtad.

Sirven como base para colocar el personal en forma más adecuada de acuerdo a sus aptitudes.

Contribuyen a crear una mejor actitud hacia el trabajador por parte de los empleados.

**Estandarización.** La estandarización de los procesos es la caracterización de la gestión humana, como parte del sistema de gestión de calidad.

El Cuadro 9 presenta la propuesta.

En la caracterización se referencian los documentos que se utilizan en la empresa con su respectiva codificación, mas no se anexan a este documento porque la empresa no autorizó su publicación por ser de uso interno y confidencial.

---

<sup>30</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. México: McGraw Hill, 1994, p.171.

### **5.2.3. Requerimientos**

Humanos: Las personas responsables para la estandarización de los procesos son:

Coordinadora de recursos humanos: Será la persona encargada de realizar la publicación de las vacantes y darle seguimiento al todo el proceso de selección y reclutamiento, y a la estandarización, adicional llevará un control del plan carrera implementado en la empresa.

Coordinador de calidad: Es la persona encargada de monitorear el cumplimiento de la estandarización de los procesos, realizando auditorías mensuales aleatoriamente, dando así cumplimiento a las normas establecidas en la empresa, adicional realizará propuestas para su mejoramiento.

Técnicos: se requiere de una plataforma de Excel en el computador de la Jefe de Gestión Humana para que mantenga actualizada la documentación y la caracterización.

Materiales y Financieros:

Para estos requerimientos de documentación se debe contar con un formato donde se relacione paso a paso el cumplimiento de cada uno del proceso de selección.

**Cuadro 9. Caracterización del Proceso de Gestión Humana**

<b>PROCESO:</b>		Gestión Humana			
<b>OBJETIVO:</b>		Garantizar la competencia del personal que labora para la empresa, por medio de una adecuada selección, inducción, capacitación y evaluación y propender por el ambiente de trabajo adecuado.			
<b>ALCANCE:</b>		Abarca la selección, vinculación, inducción, liquidación y atención de necesidades del personal; desarrollo y aplicación de programas de salud ocupacional y bienestar social.			
ENTRADAS		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	
¿Que entra	¿De Dónde viene?	Listar las actividades generales	Responsable de las actividades	¿Que sale?	¿Para Dónde?
Solicitud de Personal (Perfil del Cargo-Cargos Nuevos)	Jefes de Procesos	Seleccionar al Personal	Coordinador de Gestión Humana Jefes de Procesos	Hoja de Vida Seleccionada Informe de Entrevista Verificación de Referencias	Jefe de Proceso que Solicitó
Hojas de vida	Recomendados, SENA, Clasificados			Requisitos de Ingreso	Aspirante Seleccionado
Resultados Exámenes Laborales Resultado de Entrevista Técnica	Jefe de Proceso al que se Asignará	Vincular al Personal	Coordinador de Gestión Humana	Contrato de trabajo Empleado Contratado	Empleado Procesos Hoja de Vida del Empleado
Formatos de Afiliación	EPS ARP AFP CAJA DE COMPENSACION			Formatos Diligenciados de Afiliaciones	Hoja de Vida del Empleado Entidades
Manual de Inducción		Realizar Inducción	Coordinador Gestión Humana Coordinador de Calidad Jefe de Proceso	Registro de Inducción	Hoja de Vida del Empleado
Solicitud de Capacitación Ofertas de Capacitaciones	Jefes de Procesos Entidades	Programar Capacitación y Formación	Coordinador de Gestión Humana	Planes de Capacitación y Formación Evaluación de eficacia de las Capacitaciones Certificados de Capacitación y Formación	Todo el Personal Archivo de Calidad y GH Hoja de Vida del Empleado
Reporte Novedades de Nómina Solicitud de Promociones o Traslados	Jefes de Proceso	Administrar el Personal	Coordinador de Gestión Humana	Nomina-Planillas diligenciadas Volante de Pago Reporte de Liquidación de Aportes Reporte de Liquidación de Vacaciones, primas o cesantías	Gerente Administrativo Todo el Personal Gerente Administrativo Gerencia Administrativo
Incapacidades	EPS			Descuentos	Empleado
Solicitud de Prestamos	Empleado			Solicitud de Prestamos Aprobadas	Empleado
Solicitud de Vacaciones o licencias	Jefe de Proceso			Liquidación de Vacaciones Reporte de Vacaciones	Empleado
Informe de Falta Disciplinaria	Jefes de Proceso			Citación a descargos Memorando o sanción	Empleado-Hoja de Vida

Carta de Renuncia	Empleado			Carta de Aceptación Renuncia Carta Terminación Contrato Paz y Salvo Liquidación del Contrato Desafiliaciones	Empleado Hoja de Vida Contabilidad ARP, EPS, AFP, CAJA COMPENSACION
-------------------	----------	--	--	--	---

ENTRADAS		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDAS	
¿Qué entra	¿De Dónde viene?	Listar las actividades generales	Responsable de las actividades	¿Que sale?	¿Para Dónde?
Solicitud de Sanciones (Verbal o Escrita) Registro de Control de Entradas del Empleado Datos de la bitácora de Producción	Jefes de Procesos	<b>Evaluar el Personal</b>	Gestión humana Jefes de Procesos	Resultados de las Evaluaciones de Desempeño Reconocimientos Memorandos / Sanciones	Empleado Hoja de Vida del Empleado Jefes de Procesos Alta Dirección
Informe de la Encuesta de Clima Organizacional	Asesor Externo Asesor Interno	Mantener un Adecuado Ambiente de Trabajo	Gestión Humana	Programas de Motivación al Personal Programas de Bienestar Social Programas y Actividades de Capacitación - Formación	Todo el personal
Asesorías Legislación	Entidades de Seguridad social: ARP EPS AFP			Plan de Emergencia Plan de Evacuación Políticas de Seguridad y Salud Ocupacional Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial. Panorama de Riesgos Programa de Salud Ocupacional Formación y Actas del Copaso Reporte de Accidente de trabajo y enfermedad profesional	Copaso ARP

RECURSOS			DOCUMENTOS DE APOYO			REQUISITOS		
HUMANOS <i>Cargos del proceso</i>	TECNICOS <i>Equipos, maquinaria</i>	LOCATIVOS <i>Infraestructura</i>	INTERNOS	REGISTROS	EXTERNOS	LEGALES	ORG	ISO 9001:2000
Coordinador de Gestión Humana	Fax Teléfono Programa Multysis Equipo de oficina y computo	Oficina Archivador	<u>Perfiles de Cargo</u> <u>Organigrama</u> <u>Procedimiento de Selección y Contratación de Personal</u> <u>Procedimiento de Inducción y Capacitación de Personal</u> <u>Instructivo de Evaluación del Desempeño</u>  Procedimiento de No conformes Procedimiento de Acciones C y P Procedimiento de Control Documentos y R Procedimiento de Auditorías Internas	<b>F.GH-01</b> Solicitud de Personal <b>F.GH-02</b> Entrevista de Selección <b>F.GH-03</b> Encuesta Clima Organizacional. <b>F.GH-04</b> Solicitud de Préstamo <b>F.GH-05</b> Control de Asistencia <b>F.GH-06</b> Reporte Novedades Nomina <b>F.GH-07</b> Evaluación del Desempeño <b>F.GH-08</b> Paz y Salvo Laboral <b>F.GH-09</b> Planilla de Entrega de Dotación y Elementos de Protección <b>F.GH-10</b> Solicitud de Constancia Laboral <b>F.GH-11</b> Solicitud de Capacitación <b>F.GH-12</b> Registro de Inducción y/o Entrenamiento. <b>F.GH-14</b> Autorización Salidas para Empleados <b>F.GH-16</b> Registro de Capacitación <b>F.GH-17</b> Plan Semestral de Capacitación. - Memorando de Falta -Disciplinaria Informes que genera el Sistema Multysis	Formatos de Afiliaciones de ARP, EPS ARP	Código Sustantivo de Trabajo  Ley 50 Ley 100	Cumplimiento de los requisitos establecidos por la organización para la implementación del SGC aplicables al proceso  Reglamento interno de trabajo Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial	<u>6.2 Recurso Humano</u> <u>6.3 Infraestructura</u> <u>6.4 Ambiente de trabajo</u>  4.2.3 Control de Documentos 4.2.4 Control de Registros 8.4 Análisis de los Datos 8.5.1 Mejora Continua 8.5.2 Acción correctiva 8.5.3 Acción Preventiva 8.2.2 Auditorías Internas

ACTIVIDAD DE:	METODO	FRECUENCIA	REGISTRO	RESPONSABLES
SEGUIMIENTO	No de actividades Programadas y Ejecutadas Verificación de retiros e ingreso de personal Control de descuentos varios de nómina Control de Generación Nómina Seguimiento a la liquidación de aportes a las ARP	Anual Quincenal Quincenal Quincenal Quincenal	Registro de Asistencia- Cronograma de Acto ejecutado Listados Listados Listados Planilla de Liquidación de Aportes	Coordinadora de GH
MEDICION	<u>Total de Empleados con Evaluación Satisfactoria</u> *100 Total de Empleados Evaluados	Anual	Resultados de las Evaluaciones de Desempeño	C de Gestión Humana
	<b>Total de Empleados que Cumplen con el Perfil de Competencias</b> Total de Empleados	Anual	Resultados de la Evaluación de Competencias	C de Gestión Humana
	<b>Total de Actividades Realizadas *100</b> Total de Actividades Programadas	Anual-Seguimiento Trimestral	Seguimiento a los Cronogramas	C. de Gestión Humana
	<b>No de Empleos nuevos Generados en el Año* 100</b> Tasa de Rotación de Personal	Anual	Seguimiento a las vinculaciones- Informe del Indicador	C. de Gestión Humana

#### AREAS CON QUE INTERACTUA:

AREA	TIPO DE COMUNICACION	CANAL DE COMUNICACION
Gerencia General Gestión de Calidad Todos los Procesos (Jefes de Proceso)	Misión, Visión, Política de Calidad, Objetivos de Calidad Información, Documentación del SGC Solicitudes Reportes Informes	Escrita-Verbal Escrita, Verbal Escrita-Verbal
ARP- EPS –Fondo de pensiones, cajas de compensación	Afiliaciones, solicitudes, reportes	Escrita-Verbal

### Cuadro 10. Costos de la Implementación

Item	Especificación	Valor
Divulgación o publicación de las vacantes	Papel e impresión	\$ 140.000
Diseño plan carrera.	Asesoría, papel e impresión	\$ 320.000
Documentación del proceso de selección.	Papel e impresión	\$ 140.000
Total		\$ 600.000

## 5.3 FORMALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PERSONAL

### 5.3.1 Objetivos

Lograr compromiso y sentido de pertenencia de los empleados de la empresa, para generar un mejor desempeño de los mismos y siendo más competitivos.

### 5.3.2 Descripción

**Creación plan de incentivos.** Es importante formalizar programas de incentivos teniendo en cuenta los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, que buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia de la empresa.

El objetivo de los programas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas éstos deben ser adecuados, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores .De esta manera, se alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven fortalecidos.

Cabe mencionar que los programas de incentivos mantienen gran importancia en el área de la administración de recursos humanos, tomando en cuenta que el capital humano forma parte importante en el funcionamiento de cualquier organización.

Objetivos más importantes de un plan de incentivos son:

- Reducir la rotación de personal
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Reforzar la seguridad laboral

Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

**Asistenciales:** Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas.

**Recreativos:** Buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

Supletorios: Pretenden brindar al trabajador facilidades y comodidades para mejorar su calidad de vida

De este modo, los programas de incentivos buscan motivar al trabajador con beneficios que premien su esfuerzo.

#### Difusión y cumplimiento de los planes de incentivos

El primer paso es dar a conocer a todos los trabajadores, además de sus responsabilidades, los derechos que le corresponden como efecto de las condiciones contractuales, legales y provisiones establecidas por la misma institución.

Sin embargo, el cumplimiento del plan de incentivos va a depender de una serie de criterios, como son:

- Costo del programa
- Capacidad de pago
- Necesidades reales
- Relaciones públicas de la institución
- Nivel de responsabilidad social
- Reacción de la fuerza laboral.

#### Principios que deben cumplirse para hacer factible un plan de incentivos

Principio del retorno de la inversión: No se puede ofrecer ningún incentivo si el mismo no traerá a cambio incrementos en el rendimiento y eficiencia.

Principio de la responsabilidad mutua: El éxito del plan de incentivos dependerá de la inversión de la empresa en beneficio de la fuerza laboral y los beneficios que ésta dará a la empresa reflejada en rendimiento y productividad.

El costo calculado del plan de incentivos debe tener una base financiera sólida que garantice su permanencia en el tiempo y evite conflictos laborales y políticos.

Otros principios que deben cumplirse es satisfacer las necesidades reales de la fuerza laboral así como beneficiar al mayor número posible de individuos.

Los reconocimientos en el campo laboral son incentivos que premian el esfuerzo del trabajador, su antigüedad y dedicación entre otros factores. De manera que éstos consisten en incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento.

Así por ejemplo, entre los tipos de reconocimientos económicos al trabajador se tienen los aumentos de sueldo, los bonos y, entre los no económicos los asistenciales, de apoyo social recreativos, entre otros.

A continuación se explican los mismos:

**Sueldos.** Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.

**Bonos.** Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

**Beneficios no económicos:** Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.

**Apoyo Social.** Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos. Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

**Asistenciales.** Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica - hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.

**Recreativos:** Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

**Supletorios:** Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.

**Adiestramiento.** El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

**Programa para fortalecer las competencias.** Se propone llevar un programa donde se refleje las competencias de cada empleado y se revisen de forma grupal en que se deben fortalecer, para esto se debe de llevar un programa sistemático para estar realizando el seguimiento de crecimiento individual y grupal de las competencias que se tengan la necesidad de desarrollar más afondo.

Para ello se proponen lo siguientes talleres y cursos que pueden fortalecer las competencias en una organización:



### Cuadro 11. Talleres y cursos

Cursos	Horas	Costo
Liderazgo Efectivo	8	\$300.000
Administración del tiempo	8	\$420.000
Solución creativa e innovadora de problemas	4	\$350.000
Habilidades sociales: comunicación asertiva y manejo de conflictos	4	\$200.000
Inteligencia emocional, pensamiento reflexivo y toma de decisiones	4	\$200.000
Trabajo en equipo	2	\$200.000
Total		\$1.670.000

Fuente: Cuadro realizado por los autores.

El Cuadro 12 es un mecanismo de control de la asistencia a los talleres y el Cuadro 13 el formato de control de ejecución del plan de entrenamiento.

**Formación de grupos primarios.** Se plantea la formación de grupos primarios para establecer una asociación y cooperación cara a cara entre los funcionarios de la empresa estos grupos son fundamentales para la formación de la cultura organizacional, la naturaleza social y los ideales del individuo.

Condiciones Físicas de los Grupos Primarios:

Proximidad: el contacto cara a cara.

Tamaño del grupo: los grupos pequeños permiten el contacto estrecho.

Permanencia de la relación: la afectividad, compromiso personal y de la gerencia

El objetivo en la formación de los grupos primarios es que aporten a la empresa los beneficios tanto a las personas y a la cultura organizacional, esto hace que la empresa sea más objetiva y cumpla más fácil las metas propuestas entre los beneficios se tienen:<sup>31</sup>

-Crear y mantener un clima de confianza y de franqueza que facilite la realización de la labor diaria.

-Utilizar a cabalidad las capacidades y potencialidades de cada individuo, a

<sup>31</sup> MORENO POSADA, Gustavo. Análisis la ISO: Grupos primarios. [en línea]. Colombia, 2009. [Consultado el 19 de Abril de 2010]. Disponible en [http://www.degerencia.com/articulo/analizo\\_la\\_iso\\_grupos\\_primarios](http://www.degerencia.com/articulo/analizo_la_iso_grupos_primarios)

través de las contribuciones individuales al objetivo general.

## Cuadro 12. Formato de control de asistencia a los talleres



### CONTROL DE CAPACITACION Y/O ASISTENCIA

ENTRENAMIENTO:

☐

CONTROL DE ASISTENCIA

☐

REALIZADO POR:

FIRMA:

No. De SESIÓN	No. HORAS	AÑO	MES	DÍA
PRIMERA				
SEGUNDA				

	NOMBRE COMPLETO	No. CODIGO y/o CC PRESTADOR DE SERVICIO Y PERSONAL	AREA	FIRMA PRIMERA SESIÓN	CALIFICACION OBTENIDA (*)	FIRMA SEGUNDA SESIÓN	CALIFICACION OBTENIDA (*)
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

En virtud de mi participación en este entrenamiento, estoy de acuerdo en recibir y mantener en estricta confidencialidad toda la información proporcionada durante el mismo, hasta que se convierta en información del dominio público. Por mi firma en la lista

(\*) Diligencie este campo solo si el entrenamiento o la capacitación llevada a cabo, requiere evaluación conceptual o práctica. La calificación debe estar en el rango de 1 a 5

TEMAS TRATADOS EN LA CAPACITACIÓN:

---




---



---

Fuente: los autores

**Cuadro 13. Formato de control de entrenamiento en el cargo**

 <b>CRONOGRAMA DE ENTRENAMIENTO EN EL CARGO</b>						
		NOMBRE DEL EMPLEADO:	ID EMPLEADO:	LIDER O MENTOR:	FECHA DE ELABORACION:	
<b>ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS TECNICAS ORGANIZACIONALES</b>						
ITEM	TEMA	METODOLOGIA DE ENTRENAMIENTO	FUENTE DE INFORMACION (NOMBRE DE LA ENTIDAD EXTERNA, DIRECCION INTERNET, NOMBRE DE ENTRENADOR,ETC)	PROGRAMACION		FIRMA CUMPLIDO
				FECHA PROGRAMADA PARA EL ENTRENAMIENTO	DURACION (HORAS)	PERSONA QUE DICTA EL ENTRENAMIENTO
1						fecha: firma:
2						fecha: firma:
<b>ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS TECNICAS DEL CICLO O PROCESO</b>						
ITEM	TEMAS DE ENTRENAMIENTO	METODOLOGIA DE ENTRENAMIENTO	FUENTE DE INFORMACION (NOMBRE DE LA ENTIDAD EXTERNA, DIRECCION INTERNET, NOMBRE DE ENTRENADOR,ETC)	PROGRAMACION		FIRMA CUMPLIDO
				FECHA PROGRAMADA PARA EL ENTRENAMIENTO	DURACION (HORAS)	PERSONA QUE DICTA EL ENTRENAMIENTO
1	Estructura del Ciclo al que pertenece					fecha: firma:
2	Procesos y Sub-procesos del ciclo (Interacciones con otros procesos del modelo organizacional)					fecha: firma:
3	Políticas Locales y Corporativas aplicadas al ciclo (Reconocimiento de Ingresos, Control Interno)					fecha: firma:
<b>ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS TECNICAS EN EL CARGO</b>						
ITEM	TEMAS DE ENTRENAMIENTO	METODOLOGIA DE ENTRENAMIENTO	FUENTE DE INFORMACION (NOMBRE DE LA ENTIDAD EXTERNA, DIRECCION INTERNET, NOMBRE DE ENTRENADOR,ETC)	PROGRAMACION		FIRMA CUMPLIDO
				FECHA PROGRAMADA PARA EL ENTRENAMIENTO	DURACION (HORAS)	PERSONA QUE DICTA EL ENTRENAMIENTO
1						Fecha:     Firma:
2						fecha: firma:

Fecha Inicio de Entrenamiento: AA \_\_\_\_ MM \_\_\_\_ DD \_\_\_\_

Fecha de Cierre del Entrenamiento: AA \_\_\_\_ MM \_\_\_\_ DD \_\_\_\_

Con mi firma, doy constancia de haber completado todos los temas de entrenamiento listados arriba, y entiendo la importancia de contar con el entrenamiento requerido para mi cargo.

FIRMA DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

FIRMA DEL LIDER O MENTOR: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

FECHA: AA / MM / DD \_\_\_\_\_

FECHA: AA / MM / DD \_\_\_\_\_

Fuente: los autores

-Lograr una mayor eficacia en el logro de los objetivos comunes a través de la participación de todos los miembros del equipo de trabajo.

-Incrementar las responsabilidades en cuanto a la toma de decisiones y

solución de problemas tan cerca de las fuentes de información como sea posible.

- Aumentar el autocontrol, autodirección, el autoanálisis y autocrítica de los miembros.

- Capacitar a sus integrantes en solución de problemas, de trabajo en equipo, en toma de decisiones, en manejo de comportamientos, y en técnicas de administración.

- Facilitar el control de las realizaciones frente a las metas.

- Mejorar las comunicaciones y comprender así mejor, los problemas nuevos.

- Facilitar la unificación e interpretación de las Políticas de Calidad, sus Objetivos y los procesos a su cargo

**Programa de comunicación.** Se propone un programa de comunicación para estimular a la cultura organizacional y cumplir con los objetivos de la empresa.

Objetivo: comunicación eficaz para los empleados

Mensaje escrito

Uso eficiente de las carteleras

Boletín o folletos trimestrales donde se suministre toda la situación actual y proyectos a corto y largo plazo de la organización

Afiches donde se incentive al personal

Reuniones trimestrales

Se propone que se realicen reuniones trimestrales con la gerencia para comunicar al personal como van los indicadores de gestión de la organización y cuáles son los focos a seguir

Reuniones semanales: se plantea realizar reuniones semanales por departamentos o secciones para tener una comunicación más eficaz y así minimizar o evitar por completo errores en los procesos, mal clima organizacional.

### **5.3.3 Requerimientos**

Humanos: Las personas responsables para la formalización del programa de desarrollo de personal son:

Jefe de recursos humanos: Será la persona responsable de crear en compañía de la coordinadora de recursos humanos todo el plan de incentivos para los empleados, adicional realizará el cronograma y la convocatoria de los grupos primarios llevando el control de la participación de los Gerentes de las áreas.

Coordinadora de recursos humanos: Será la persona responsable de darle seguimiento al plan de incentivos y su publicación, dar cumplimiento a los grupos primarios, realizará la convocatoria y el cronograma del programa para fortalecer las competencias y todas las comunicaciones en la empresa Aritex.

Técnicos: se requiere de una plataforma de Excel, Power point en el computador de la Jefe de Gestión Humana para que se puedan crear los incentivos, cronogramas y todas las comunicaciones.

Materiales y Financieros:

Para estos requerimientos de formalización se debe de contar con un formato de control donde se relacione el cumplimiento y la asistencia a cada una de las convocatorias.

## **5.4 MECANISMOS DE CONTROL Y DE GESTIÓN**

### **5.4.1 Objetivo**

-Corroborar que las metas se estén cumpliendo.

### **5.4.2 Descripción**

Los mecanismos de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de la empresa, para esta propuesta se busca disminuir tiempos y mejorar procesos que se verán reflejados en mayor productividad siendo más competitiva y buscando cumplir los requerimientos de calidad.

Los indicadores son parámetros numéricos, que a partir de datos previamente definidos y organizados, permiten tener una idea del cumplimiento de los planes establecidos, y permiten la toma de decisiones para corregir las desviaciones.<sup>321</sup>

Para controlar la gestión es importante contar con indicadores para poder lograr que los objetivos y metas respecto del trabajador con la empresa y para que así mismo sean más claras y al mismo tiempo poder evidenciar si están alineadas con los principios y objetivos de la organización.

Los mecanismos de control de gestión están destinados a ayudar a los distintos

---

<sup>32</sup> GOMEZ, Álvaro Andrés. Indicadores de Gestión. I. [en línea]. Bogotá, 2008. [Consultado el 22 de Abril de 2010]. Disponible en <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/indicadores-de-gestin-1031612>

niveles de decisión a coordinar las acciones, permitiendo alinear los procesos y prácticas de gestión del capital humano para asegurar los impactos en los resultados del negocio, ya que los indicadores quedan en el nivel de la información, pero debe ser claro que la toma de decisiones es una responsabilidad de los gerentes o líderes, y debe ser responsabilidad de ellos determinar que indicadores utilizar, como utilizarlos y sobre todo que hacer con ellos.<sup>33</sup>

Para esta propuesta se busca disminuir tiempos y mejorar procesos que se verán reflejados en mayor productividad siendo más competitiva y buscando cumplir los requerimientos de calidad.

Los indicadores que se plantean son los siguientes:

Indicadores para el control del desempeño: son los que tratan de evaluar y controlar el desempeño de los individuos dentro de la organización.

Indicadores para el desarrollo del factor humano: relacionados con la calidad técnica, humana y social del recurso en la empresa. Aquí encontramos capacitación, motivación y satisfacción de necesidades de los individuos y los procesos de contratación, selección y promoción de personal.

#### **Cuadro 14. Indicadores propuestos**

Nombre del indicador		Formula
Ausentismo	=	$\frac{\text{Horas-hombre ausentes}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$
Frecuencia de accidentes	=	$\frac{\text{No. De accidentes incapacitantes} \times 1.000.000}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$
Productividad de mano de obra	=	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$
Indice de tipos de trabajo	=	$\frac{\text{No. de empleados de producción}}{\text{No. de empleados administrativos}}$
Indice de tipos de salario	=	$\frac{\text{Salario pagado a obreros}}{\text{Salario pagado a empleados administrativos}}$
Indicador de rotacion de trabajadores		$\frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$

Fuente: Los autores.

Según la caracterización, los mecanismos de control son:

Seguimiento:

Anual: Número de actividades Programadas y Ejecutadas

<sup>33</sup> Ibid.

Quincenal: Verificación de retiros e ingreso de personal

Control de descuentos varios de nómina

Control de Generación Nómina

Seguimiento a la liquidación de aportes a las ARP

#### **5.4.3 Requerimientos**

El requerimiento humano para el desarrollo de las acciones correctivas es:

Coordinadora de recursos humanos: encargada de generar los indicadores de gestión.

Coordinador de calidad: encargado de controlar que el área esté controlando la gestión y los resultados de la misma.

#### **5.5 COSTO DE LAS PROPUESTAS**

Ver Cuadro 15.

#### **Cuadro 15. Costos**

PROPUESTA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	1 vez	Semanal	Mensual	Trimestral	INSUMOS	COSTOS
<b>DIVULGACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b> Establecer canales de comunicación efectivos * Implementar herramientas de seguimiento de la divulgación * Fomentar el interés de los empleados hacia la cultura organizacional de la empresa * Documentar la socialización de la misión, visión y objetivos de los empleados * Publicar la visión, misión y reglamento interno * Crear un código de ética	Hacer extensivo el conocimiento de la visión, misión, reglamento interno, principios y políticas a todos los trabajadores que conforman la organización	<b>Canales de comunicación efectivos</b>						
		Carteleras corporativas	X				Compra de 2 carteleras, pa	\$ 580,000
		Reuniones Periódicas		X	X		Compra de papel	\$ 140,000
		Grupos de Mejoramiento		X	X			
		<b>Herramientas de seguimiento de la divulgación.</b>						
		Informativos				X	Impresión y diseño de los in	\$ 475,000
		Nuevas tecnologías	X		X		Video beam y DVD y TV LC	\$ 4,000,000
		<b>Fomentar el interés de los empleados hacia la cultura</b>			X			
		<b>Documentación de la socialización de la misión ,</b>						
		Materiales de información				X	General	\$ 535,000
<b>*ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS</b> Estandarización de la divulgación	Mejorar procesos de comunicación y selección en la empresa alcanzando	Publicación Vision, Mision y reglamento Interno	X				Diseño e impresión	\$ 1,700,000
		Creación código de ética	X				Taller de código de ética,	\$ 430,000
		Divulgación o publicación de las vaca		X	X		Papel e impresión	\$ 140,000
		Diseño plan carrera.	X				Asesoría, papel e impresión	\$ 320,000
<b>*FORMALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE PERSONAL</b> Creación de un plan de incentivos por cumplimiento de los objetivos propuestos * Desarrollar un programa de	Lograr compromiso y sentido de pertenencia de los empleados de la empresa, para generar un mejor desempeño de los mismos y siendo mas	Documentación del proceso de s	X		X		Papel e impresión	\$ 140,000
		Creación plan de incentivos				X	Dependiendo de la necesidad requerida en el	
		Programa para fortalecer las co	X			X	Cursos y Talleres	\$ 1,670,000
		Formación de grupos primarios		X	X		Tiempo Personal	
<b>* MECANISMOS DE CONTROL DE GESTIÓN</b> Creación de una herramienta de medición y control * Creación de un cronograma para auditorías * Informes periódicos socializados con los empleados		Programa de comunicación.	X			X	Tiempo Personal, impresión	\$ 180,000
		Herramientas de divulgación		X	X		Diseño e impresión, tecnolo	\$ 670,000
								\$ 10,980,000



## 6. CONCLUSIONES

-Con base a la información recopilada tanto en teoría como en la investigación de campo, se puede concluir que el área de recursos humanos de la empresa Aritex , es el área más importante de toda la estructura organizacional y que de esta depende el éxito de muchos procesos de la empresa una de ellas es contar con el personal calificado, idóneo para suplir las necesidades de la empresa, donde no solo se busque cubrir un puesto sino ir más allá, es decir, lograr el crecimiento y/o desarrollo tanto personal como en beneficios para la organización .

-En este trabajo se realizó un diagnostico del área de recursos humanos conociendo así su estructura pudiendo identificar fortalezas como la baja rotación, la estabilidad laboral, alternativas de capacitación para los empleados fortaleciendo las competencias de los diferentes cargos, aplicación de evaluaciones de desempeño. No obstante, también se identificaron unas debilidades como la falta de un claro conocimiento de la cultura organizacional de la empresa, los procesos de selección no están estandarizados, no hay formalización del programa para el desarrollo del personal y falta fortalecer los mecanismos de control y de gestión establecidos por la empresa las cuales son críticas para la empresa.

-Se realizó un análisis a profundidad y se identificó que los empleados no tienen un claro conocimiento sobre la visión, misión y objetivos de la empresa, ya que no hay una debida divulgación de los objetivos por parte de la empresa, no se realiza un debido seguimiento de los mismos y no existe un código de ética; los cuales pueden generar menores ventas, menor rentabilidad, baja productividad, falta de sentido de pertenencia, bajo desempeño, despidos e incumplimiento de las metas.

-Los procesos de selección no están estandarizados ya que no se brinda a todos los empleados una oportunidad de crecimiento dentro de la misma, no hay formalización de los medios de comunicación interna, falta seguimiento por parte de la gerencia sobre los procesos y no existe una certificación de calidad; todo esto puede ocasionar desmotivación, crear malos entendidos en la comunicación, un ambiente laboral desfavorable, perder competitividad contratación de empleados sin las competencias adecuadas, y menor productividad, entre otras.

-La falta de formalización del programa para el desarrollo del personal es una debilidad del área de recursos humanos ya que no se brinda incentivos por cumplimiento a los empleados, no existe una estandarización de las capacitaciones que brinda la empresa y no hay una divulgación de los comités; produciendo esto desmotivación, deserción, robos, una comunicación deficiente con los empleados, y alta accidentalidad.

-Por ultimo del diagnostico realizado se encontró que falta fortalecer los mecanismos de control y de gestión establecidos por la empresa ya que existe una dificultad en el seguimiento de la comunicación efectiva, procesos de selección sin estandarizar, no hay programas de bienestar definidos, causando desmotivación por parte de los empleados, baja productividad, deserción, y menor rentabilidad entre otros.

-Con base en el análisis realizado y las debilidades detectadas se formularon propuestas como: divulgación de la cultura organizacional, estandarización de los procesos, formalización del programa de desarrollo de personal y unos mecanismos de control y gestión, estas acciones cuentan con el análisis respectivo, teniendo en cuenta todos los recursos implicados en la implementación de las acciones planteadas en la propuesta.

## 7. RECOMENDACIONES

Ante los planteamientos expuestos en esta propuesta con sus respectivas acciones de mejora se hace imperioso considerar, por parte de la organización las siguientes recomendaciones; pensando que del debido análisis de ellas se pueda llevar a mejorar los climas de trabajo y lograr la identificación plena de los empleados con su organización y mejorar los procesos que llevan a lograr la misión.

- Difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización. Las políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.

- Elaborar un programa de desarrollo cultural fundamentado en los siguientes enfoques: principios y valores de la organización, comunicación, clima organizacional

En función del diagnóstico de la cultura preparar: material publicitario: folletos, videos, conferencias, afiches, textos que expresen la cultura organizacional y sean además distribuidos en todas las áreas tanto operativas como administrativas de la organización; implementar y poner en práctica un verdadero programa de inducción que permita al empleado visualizar un escenario global de la organización; establecer un seguimiento de la inducción a los nuevos empleados y a los que ya tienen tiempo, a fin de fortalecer constantemente la cultura en la organización por parte de sus integrantes.

Teniendo en cuenta la proyección de la empresa se recomienda que Aritex se asocie a BASC ya que promueve dentro de sus asociados el desarrollo y ejecución de acciones preventivas destinadas a evitar el contrabando de mercancías, narcóticos y terrorismo, a través del comercio legítimo. Apoyando el fortalecimiento de los estándares de seguridad y protección del comercio internacional del cual forma parte la organización.

Dentro de los beneficios al implementar la norma BASC:

- Certificación de su sistema de gestión en control y seguridad con recertificaciones anuales que garantizan el mantenimiento de las prácticas de seguridad.

- Beneficiario de memorandos de entendimiento suscrito por World Basc Organización con aduanas, entidades de control y organismos internacionales.

- Representatividad y facilitación de contactos con las autoridades vinculadas al

comercio exterior.

- Mayor confiabilidad por parte de sus clientes y las autoridades.

- Disminución de los costos y riesgos derivados del control a sus procesos.

- Transferencia de conocimiento y experiencia en seguridad de la cadena de suministro.

- Apoyo en el mantenimiento del sistema de gestión en control y seguridad SGCS.

- Facilitación de contactos en diferentes países a través de los capítulos BASC.

- Cursos de capacitación y entrenamiento.

- Tarifas preferenciales para la participación en eventos programados por BASC.

- Información de interés relacionada con actividades de comercio internacional.

- Teniendo el recurso humano idóneo y calificado como factor principal para el logro de los objetivos organizacionales se recomienda tener y estandarizar las actividades del proceso de selección, con base en la gestión por competencias.

## BIBLIOGRAFÍA

AMAYA, Iván. Presidente de la Asociación Colombiana de Productores Textiles, Ascoltex. Ante la crisis del sector, Uribe anunció créditos blandos a través de Bancoldex. [en línea]. [Consultado el 20 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.elpais.com.co/paionline/calionline/>

Aritex de Colombia. [en línea]. [Consultado el 13 de Abril de 2010]. Disponible en <http://www.portafolio.com.co/empresassectores/empresas/home/empresa>.

AVILEZ, José. [en línea]. Colombia, 2009. [Consultado el 30 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat>.

BASC. Inicio. [en línea]. Colombia, 2009. [Consultado el 24 de MaYO de 2010]. Disponible en <http://www.basc.com.co>

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA. Medellín, 2008.

CAMARA DE COMERCIO. Guía para elaborar códigos de ética. [en línea]. Colombia, 2006. [Consultado el 18 de Abril de 2010]. Disponible en [http://www.proetica.info/index.php?option=com\\_content&task=view&id=16&Itemid=22](http://www.proetica.info/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=22)

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición. México: McGraw Hill, 1994.

CIDETEXCO. Economía interna. [en línea]. Colombia, 2009. [Consultado el 30 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.textil-confeccion.com.co/TCGlobal.pdf>

Coaching ICC . Auditoría. [en línea]. [Consultado el 20 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.proyectosfindecarrera.com/que-es-una-auditoria.htm>

CORREA LÓPEZ, Juan David. La moda y su relación con el sector textil. [en línea]. El Tiempo, Medellín, [Consultado el 20 de Marzo de 2010]. Disponible en [http://www.eltiempo.com/colombia/antioquia/lanzan-manual-para-que-sector-textil-de-colombia-pueda-realizar-exportaciones\\_6207607-1](http://www.eltiempo.com/colombia/antioquia/lanzan-manual-para-que-sector-textil-de-colombia-pueda-realizar-exportaciones_6207607-1)

CREDISEGURO. Producción del sector Textil. [en línea]. Bogotá, 2009. [Consultado el 30 de Marzo de 2010]. Disponible en [http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME\\_SECTOR\\_TEXTIL\\_Marzo\\_2010.pdf](http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME_SECTOR_TEXTIL_Marzo_2010.pdf)

EL PAÍS. El sector textil. [en línea]. Colombia, 2009. [Consultado el 30 de

Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.elpais.com.co/paionline/calionline/notas/Marzo102009/confeccionistas.html>

GIL RODRÍGUEZ, F. y GARCÍA SÁIZ, M. A. Grupos en las organizaciones. Madrid: Pirámide. González-Anleo, J. Navarra, 1991.

GOMEZ, Álvaro Andrés. Indicadores de Gestión. I. [en línea]. Bogotá, 2008. [Consultado el 22 de Abril de 2010]. Disponible en <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/indicadores-de-gestin-1031612>

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación, Tercera Edición. México. McGraw Hill, 1991.

INEXMODA. Exportación de confecciones. [en línea]. Bogotá, 2008. [Consultado el 30 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/ElsectorTextilydelaConfecci%C3%B3nColombiano/tabid/280/Default.aspx>

INEXMODA. Exportación de textiles. [en línea]. Bogotá, 2009. [Consultado el 30 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/ElsectorTextilydelaConfecci%C3%B3nColombiano/tabid/280/Default.aspx>

INEXMODA. Importaciones. [en línea]. Bogotá, 2009. [Consultado el 30 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/ElsectorTextilydelaConfecci%C3%B3nColombiano/tabid/280/Default.aspx>

INEXMODA - PROEXPORT. Tema. [en línea]. Bogotá, 2009. [Consultado el 1 de Abril de 2010]. Disponible en <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/ElsectorTextilydelaConfecci%C3%B3nColombiano/tabid/280/Default.aspx>

INEXMODA - PROEXPORT. Sector textil. [en línea]. Bogotá, 2008. [Consultado el 30 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/ElsectorTextilydelaConfecci%C3%B3nColombiano/tabid/280/Default.aspx>

INEXMODA. Tendencias del sector textil. [en línea]. Bogotá, 2008. [Consultado el 30 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/ElsectorTextilydelaConfecci%C3%B3nColombiano/tabid/280/Default.aspx>

INEXMODA. Textiles exportados. [en línea]. Bogotá, 2008. [Consultado el 15 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/ElsectorTextilydelaConfecci%C3%B3nColombiano/tabid/280/Default.aspx>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Notas sobre Normalización. Bogotá, 1994.

LEGIS. Exportaciones mundiales. [en línea]. Bogotá, 2008. [Consultado el 15 de Marzo de 2010]. Disponible en [http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/Panorama\\_textiles\\_col.pdf](http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/Panorama_textiles_col.pdf)

MCKINSEY & COMPANY - INEXMODA. Tema. [en línea]. Bogotá, 2009. [Consultado el 30 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/ElsectorTextilydelaConfecci%C3%B3nColombiano/tabid/280/Default.aspx>

MINCOMERCIO. Importaciones del Sector Textil. [en línea]. Bogotá, 2009. [Consultado el 1 de Abril de 2010]. Disponible en [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

MORENO POSADA, Gustavo. Análisis la ISO: Grupos primarios. [en línea]. Colombia, 2009. [Consultado el 19 de Abril de 2010]. Disponible en [http://www.degerencia.com/articulo/analizo\\_la\\_iso\\_grupos\\_primarios](http://www.degerencia.com/articulo/analizo_la_iso_grupos_primarios)

PIZARRO, Juan Antonio. Recursos Humanos en la era de Ulrich. En: H&T Hombre & Trabajo, #76, Bogotá, 2009.

PUJANA, L. Esquemas de sociología general. Bilbao: Universidad de Deusto.

RICO, Sandra Janeth. Carteleras corporativas de los medios visuales. [en línea]. Colombia, 2009. [Consultado el 18 de Abril de 2010]. Disponible en [http://www.elprisma.com/apuntes/comunicacion\\_y\\_periodismo/cartelerascorporativas/](http://www.elprisma.com/apuntes/comunicacion_y_periodismo/cartelerascorporativas/)

RUIZ OLABUÉNAGA, J. I. Sociología de las organizaciones.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica, Décima Edición. Bogotá. 3 R Editores, 2008.

UNIVERSIDAD DEL VALLE. Situación política de Colombia. [en línea]. Colombia, 2009. [Consultado el 30 de Marzo de 2010]. Disponible en <http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo2005-2015/contenido/2.analisis-entorno/2-nacional.html>

**Anexo A. Cuestionario de la encuesta**  
**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE**

**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Encuesta sobre el área de Recursos Humanos.**

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa Aritex? Menos de 1 año\_\_\_\_  
Entre 1 año y 3años\_\_\_\_ 3 años en adelante\_\_\_\_
2. ¿Cuáles son los Objetivos de la empresa Aritex?\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Se siente identificado con la visión de la empresa Aritex?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
4. ¿Se siente identificado con la misión de la empresa Aritex?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
5. ¿Conoce el reglamento interno de la empresa Aritex?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
6. ¿Sabe dónde encontrar el reglamento interno de la empresa Aritex?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
7. ¿Tiene claridad sobre el reglamento interno de la empresa Aritex?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
8. ¿Existe una área de de recursos Humanos en la empresa Aritex?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
9. ¿Se promueven las vacantes de forma interna en la empresa Aritex?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_
10. ¿Cómo?  
Mail\_\_\_\_ Cartelera\_\_\_\_ Reunión\_\_\_\_ Otro\_\_\_\_
11. ¿Cree usted que existe un buen proceso de selección teniendo en cuenta experiencia, competencias y perfil en la empresa Aritex?  
Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_



12. ¿En el proceso de selección, se le realizaron exámenes médicos para el ingreso a la empresa Aritex?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
13. ¿La empresa Aritex maneja algún tipo de incentivos con sus empleados?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
14. ¿Producen estos incentivos motivación en los empleados?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
15. ¿Conoce los cursos de capacitación que ofrece la empresa Aritex?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- Si su respuesta es NO pase a la pregunta 17.
16. ¿Los cursos de capacitación le han servido para su desarrollo en el puesto de trabajo?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
17. ¿Le han realizado una evaluación de desempeño en el tiempo que lleva laborando en la empresa Aritex?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
18. ¿Tiene claridad sobre los objetivos de su puesto de trabajo?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
19. ¿Participa actualmente de algún programa o comité que la empresa Aritex haya creado, (Comité de emergencia, Comité de bienestar, etc....)?  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
20. ¿Cuál?\_\_\_\_\_

## Anexo B. Formato de Auditoría

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	SI	EN PROCESO	NO
La organización cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos.			
El nivel academico del talento es acorde al perfil			
Se cumple a cabalidad el proceso de selección del personal			
Existe un proceso de inducción del personal			
El personal de la empresa esta altamente motivado			
La empresa brinda una estabilidad laboral a los trabajadores			
Se ofrece capacitacion al empleado			
Baja rotación		n.a	
La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones			
Se han identificado los grupos informales en la organización			
La empresa cuenta con un sistema de evaluacion del desempeño			
El sistema de evaluacion es conocido por toda la organización			
Existe un plan de carrera			
La organización cuenta con un codigo de etica			
Se promueve al empleado dentro de la compañía			
Son adecuadas las condiciones físicas del ambito en el cual se desempeña al empleado			
Accidentabilidad		n.a	
Existe un sistema adecuado de descripcion de funciones			
La empresa tiene un sistema de administracion de salarios			
Nivel de remuneración es adecuado			
Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas			
Se han definido politicas disciplinaria en la organización			
Son buenas las relaciones del sindicato con la empresa		n.a	
Existe una clara definicion de funciones			
Existen mecanismos para realizar el control de gestion			
La organización cuenta con gerentes lideres			
Existe un proceso de delegacion o en cambio es una organización centralizada			
Están definidos los niveles de responsabilidad			
El proceso de comunicación es eficiente y efectivo			
La comunicación fluye de arriba abajo y viceversa			
Hay un sistema de auditoria de la comunicación			
La gerencia utiliza un estilo participativo			
Existen mecanismos de participacion			
Existen y se utilizan los indices de gestión			

---